

**DISEÑO DE UN PROTOCOLO DE COACHING EFECTIVO PARA EL
DESARROLLO EN HABILIDADES GERENCIALES**

**LEYDY MILENA JARABA ORDOÑEZ
ARLENYS CECILIA MADIEDO OSORIO**

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BARRANQUILLA**

2013

**DISEÑO DE UN PROTOCOLO DE COACHING EFECTIVO PARA EL
DESARROLLO EN HABILIDADES GERENCIALES**

LEYDY MILENA JARABA ORDOÑEZ

ARLENYS CECILIA MADIEDO OSORIO

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR
DE EMPRESAS**

UNIVERSIDAD DE LA COSTA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BARRANQUILLA

2013

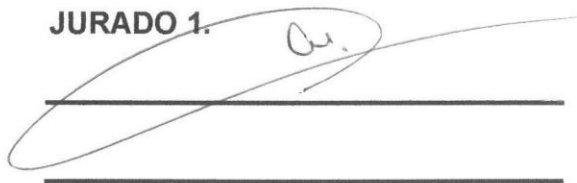
NOTA DE ACEPTACION

Aprobado.

PRESIDENTE DEL JURADO

P/P 3+2, AL

JURADO 1.



JURADO 2.

Sonia Carolina Ramirez de

DEDICATORIA

Antes que todo quiero agradecer a Dios por ser el proveedor de mi vida, por guiarme en cada paso que doy.

A mi Esposo, mis padres y hermanos, que siempre me han apoyado en mi carrera profesional, aconsejándome y dándome ánimos para alcanzar mis logros y metas propuestas en la vida.

A la asesora Margel Parra, que se ha convertido en una amiga, quien me ayudado con sus conocimientos y aportes para el éxito de esta investigación.

ARLENYS

DEDICATORIA

Quiero agradecer primero que todo a Dios quien es el que hace posible todos mis logros y metas.

A mi Esposo Raúl y mi Hija Laura, que siempre han estado conmigo apoyándome en mi formación profesional y son un impulso para alcanzar mis logros y metas.

A la asesora Margel parra, que se ha convertido en una amiga, quien me ayudado con sus conocimientos y aportes para el éxito de esta investigación.

LEYDY

AGRADECIMIENTOS

Los investigadores expresan sus agradecimientos:

A la Facultad de Ciencias Económicas Administración de Empresas de la Universidad de la Costa., por abrirnos las puertas al conocimiento y poder desarrollar habilidades que me inviten a formular apreciaciones que se puedan dar a través de la interpretación y el entendimiento en el contexto de la presente investigación.

A la asesora. Margel Parra, por su dedicación, apoyo incondicional y sus valiosos aportes para lograr el éxito que hemos estado buscando como futuros profesionales en el campo investigativo y en la presentación de trabajos escritos.

A todas aquellas personas que de alguna u otra forma contribuyeron en este presente trabajo de investigación gracias.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general el diseño de un protocolo de coaching efectivo para el desarrollo en habilidades gerenciales en diferentes empresas del área metropolitana de barranquilla. El estudio realizado es de tipo descriptivo, no experimental y transaccional, basado en las diferentes habilidades gerenciales por medio de la aplicación de encuesta instrumento utilizado para la obtención de la información constituida por 21 preguntas de las cuales 11 fueron de selección múltiple, 4 de conocimiento personal y 6 de carácter informativo. Las variables de medición desarrolladas fueron motivación, comunicación y trabajo en equipo.

Los resultados obtenidos permitieron conocer el buen manejo que poseen los gerentes en el desarrollo de habilidades gerenciales y las experiencias vividas a través del protocolo de coaching efectivo para el desarrollo en habilidades gerenciales.

Palabras Claves: Kocs: pueblo de Hungría; Carruaje: Sistema Provisto de suspensión para viajes; Kutsche: coche; kocsikázik: acción de dar un paseo a coche; Coach: coche de Origen Húngaro

ABSTRAC

The Following Investigation Had As General Objective The Design Of a True coaching Protocol For The Development in management skills in different Barranquilla"s metropolitan area Companies, The Market surveys realized is of descriptive, non experimental and transactional rate , this is based in the differents anagement skills by means of the application of instrument survey used for the obtaining of information made by twenty -one questions which eleven were of multiple selection, four of personal knowledge and six of informative character. The measurement variables developed were motivation, communication and teamwork.

The results obtained allowed to know the good management that have the managers in the development of management skills and the experiences lived through of real coaching for the development in management skills.

Keywords:

Kocs: village of Hungría; Carruaje: System fitted with suspension to travel; Kutsche: rail road car; kocsikázik: Action to take a stroll to car; Coach: Car of Hungarian origin

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL

INTRODUCCION	Pag.
1. DISEÑO DE UN PROTOCOLO DE COACHING EFECTIVO PARA EL DESARROLLO EN HABILIDADES GERENCIALES.....	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
1.2 OBJETIVOS.....	22
1.2.1 Objetivo General.....	22
1.2.2 Objetivos Específicos.....	22
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	23
1.4 DELIMITACIÓN	24
1.4.1 Delimitación Espacial.	24
1.4.2 Delimitación Temporal:.	24
1.4.3 Delimitación Temática.....	24
1.5 ANTECEDENTES.....	25
1.7 MARCO TEÓRICO	35
1.7.1 Características del coaching	42

1.7.2 Elementos del Coaching	43
1.7.3 Habilidades Gerenciales	45
1.8. PROTOCOLO DE COACHING EFECTIVO PARA EL DESARROLLO EN HABILIDADES GERENCIALES.....	54
1.9 MARCO METODOLÓGICO	67
1.9.1 Tipo de investigación	67
1.9.2 Diseño de La Investigación	67
1.9.3. POBLACIÓN DEL ESTUDIO	68
1.9.4. Muestra.....	68
1.9. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	68
2. ANÁLISIS DE RESULTADO	69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	86

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Grafica 1 ¿Conoce Qué es el Coaching?	69
Grafica 2¿Conoce usted de Habilidades Gerenciales?.....	70
Grafica 3¿Considera usted que la motivación es una Habilidad Gerencial?.....	71
Grafica 4 ¿Cree usted que es esencial la motivación para un coach?.....	72
Grafica 5 ¿Pueden aprender las personas a través de técnicas motivacionales en la organización?.....	73
Grafica 6 ¿Considera usted la comunicación un factor importante que determina las relaciones con las personas?	74
Grafica 7 ¿Considera usted que un gerente debe poseer un buena comunicación para transmitir la toma de decisiones?.....	75
Grafica 8¿Considera usted fundamental que un coach posea buena comunicación?.....	76
Grafica 9 ¿Sería importante para tu organización equipos de trabajos liderados por un coach?	77
Grafica 10 ¿Qué ventajas consideras en tener equipos de trabajo en una organización?.	78
Grafica 11 ¿Ha recibido capacitación de coaching en alguna ocasión?	79

Grafica 12 ¿Cree usted poseer Habilidades Gerenciales como Motivación, Comunicación y Trabajo en Equipo?.....80

Grafica 13 ¿Si, decidiera implementar el coaching, Qué le gustaría lograr?.....81

Grafica 14 ¿Le gustaría contar con un protocolo de coaching efectivo en Habilidades Gerenciales para entrenar a los líderes de su compañía?..... 82

INTRODUCCIÓN

María T. Arqueros F (2.010) "considera que el coaching ha surgido como una necesidad en las organizaciones debido a las transformaciones que se han producido en la década de los noventa, en la que los líderes deben cambiar su forma de funcionar para hacer frente a la nueva era de globalización" en este sentido la investigación fue orientada al diseño de un protocolo de coaching efectivo para el desarrollo en habilidades gerenciales, que contemplara como habilidades gerenciales la motivación , la comunicación y el Trabajo en equipo.

Desde un punto de vista más práctico el protocolo de coaching efectivo tiene un enfoque metódico y estructurado. La primera parte es una descripción objetiva del tema, donde se contemplará los hechos o sucesos estructurales que dan lugar para el desarrollo de un coach obteniendo así sus fortalezas y debilidades y la segunda parte son lineamientos importantes a tener en cuenta para desarrollar el coaching en la organización empresarial.

Por su valor de registro, el protocolo tiene una estructura lo suficientemente ágil y concreta como para que cualquier lector pueda enterarse, sin gran dificultad, de lo ocurrido durante el evento que se describe narrativamente.

En la actualidad las organizaciones están en constante competitividad en el ámbito laboral, en términos generales se obligan a implementar mecanismos que permitan suplir la falta de liderazgo, una solución es el diseño de un protocolo de coaching efectivo en habilidades gerenciales permitiendo resolver conflictos en las organizaciones, rompiendo paradigmas y cambiando la mentalidad de los líderes que verán desde otra perspectiva optimista el ámbito laboral. Convirtiendo un estilo de liderazgo y dirección en

el control de habilidades gerenciales de un coaching efectivo a través de un protocolo.

1. DISEÑO DE UN PROTOCOLO DE COACHING EFECTIVO PARA EL DESARROLLO EN HABILIDADES GERENCIALES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El coaching es una técnica de entrenamiento personalizado que potencia el uso de las competencias de una persona de negocios, busca adecuar el comportamiento de un gerente al ambiente en que este actúa. Las empresas actuales cuentan con altos ejecutivos que se desempeñan por manejar, guiar, administrar y dirigir eficazmente empresas utilizando el Coaching. El mercado global busca profesionales con alto grado de liderazgo capaces de dirigir equipos de trabajos motivados alcanzar objetivos trazados.

Específicamente el coaching trata de desarrollar en las personas las destrezas y Habilidades desarrollando en ellas: Motivación, comunicación, y Trabajo en equipo.

Hoy en día las organizaciones enfrentan diferentes tipos de retos para alcanzar una posición en el mercado global, se requiere de entrenamientos constantes a los empleados para no caer en altos grados de mediocridad, bajo desempeño laboral, ineffectividad, falta de: liderazgo, direccionamiento, motivación en el trabajo, comunicación, y trabajo en equipo; es importante tener en cuenta que el coaching no tiene que ver con las decisiones de la empresa, sino que su rol consiste básicamente en indicar a los guiados la dirección correcta de trabajo de acuerdo a los intereses que persigue la compañía.

Sin duda el coaching efectivo es lo que permite el crecimiento y desarrollo de una organización " en el presente siglo las organizaciones se encuentra con nuevos retos que nunca antes habían imaginado. Las habilidades que se

requieren de un directivo en la actualidad son bien diferentes de las que eran requeridas hace tan solo una década, la sociedad ha experimentado grandes cambios, movimientos, migratorios, deslocalizaciones y avances tecnológicos, fruto de una economía global y otras causas, además de la actual crisis económica que atraviesan la mayoría de países > Miguel ángel Gallo (2011) Por esta necesidad y problemas que se presentan en el entorno de las compañías se decidió diseñar UN PROTOCOLO DE COACHING EFECTIVO PARA EL DESARROLLO EN HABILIDADES GERENCIALES, Partiendo de lo anterior se diseñará un protocolo a nivel gerencial con las herramientas de un coaching efectivo alcanzando el logro de objetivos en habilidades gerenciales.

Las habilidades gerenciales son basadas en el éxito y efectividad en la toma de decisiones, al tener fundamentos de los criterios y métodos de una buena toma de decisiones se puede llegar a conseguir un nivel de autoridad y liderazgo.

Entre las habilidades gerenciales podemos destacar la Motivación, Comunicación y Trabajo en Equipo.

Autores como Goleman, Hersey chevalier y Belasco en competencias gerenciales de Edimer Gutiérrez Tobar entre otros plantean el coaching como un estilo de liderazgo que facilita el aprendizaje humano y organizacional. Belasco afirma que el coaching esta destinado a ser el método de liderazgo del siglo XXI.

Como se indica en el planteamiento de Goleman el coaching gerencial es un estilo de liderazgo que permite desarrollar la gente a futuro, según metas y competencias y que se debe utilizar para ayudar al recurso humano a mejorar su desempeño y a desarrollar fortalezas a largo plazo.

Las organizaciones actuales están orientadas al desarrollo de la gente por que son las personas las que logran la visión, misión, y las metas organizacionales y son quienes guiados por valores definen el comportamiento de los indicadores de procesos y resultados en las empresas.

1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Elaborar un protocolo empresarial que se fundamente como una herramienta en el desarrollo en habilidades gerenciales tales como: motivación, comunicación y trabajo en equipo, que les permita desenvolverse no solo el campo profesional sino al mismo tiempo para diferentes facetas en su vida. Desde la perspectiva del ser humano cuando nace no viene con habilidades, a medida de los años adquiere habilidades que aprende a lo largo de su crecimiento.

Uno de los principales énfasis de esta elaboración de protocolo es conseguir metas y objetivos aplicando ciertos aspectos y características del ser humano como las conductas de la persona y que en ella tiene base fundamental la Psicología.

La motivación juega un papel esencial en este proceso y es sacar de cada participante lo mejor de sí, para que esa potencia se convierta con el surgimiento de los diferentes estilos de gerenciar dentro de las organizaciones.

Los ejecutivos han encontrado muchas falencias en la forma de relacionarse con los empleados, por esta razón sea tomado como base la utilización de un coaching para lograr una mejor forma de guiar a todo el personal de la organización.

El protocolo como instrumento de trabajo y seguimiento de un proceso es importante porque permite entre otras cosas:

- Convertir las opiniones sueltas en enunciados con sentido.

- Entrenar a las personas ausentes de un trabajo desarrollado durante algún tipo de sesión.
- Concentrar la atención de los participantes hacia los temas prioritarios de una exposición, a la vez dirigirla de manera consiente.
- Reforzar los procesos de enseñanza _ aprendizaje, en tanto la reconstrucción de un proceso permite fijar con mayor fuerza campos de información.
- Contar con una descripción narrada de primera mano que posibilita construir la memoria de un proceso y al mismo tiempo registrar las decisiones fundamentales que se toman en el curso de la discusión.
- Conocer las distintas formas y maneras como los participantes de un evento interpretan la experiencia, resultando determinados hechos o enfatizando algunos puntos.

Identificar aquellos temas en los cuales el grupo logró una adecuada o inadecuada asimilación de los contenidos. De la misma manera, detectar cuáles temas que eran importantes pasaron desapercibidos por el grupo, o los vacíos que deben cubrirse en posteriores oportunidades. Y finalmente, evidenciar las zonas de consenso en la toma de decisiones, asuntos o problemas.

El coaching posee un sentido amplio en la forma de vivir y de trabajar porque va descubriendo en la persona sus posibles fallas en la forma de actuar, de pensar, y de relacionarse dentro del grupo en que se encuentre, para luego desarrollar objetivos que lleven a una respuesta y su posible solución. Es una disciplina de mucho valor que acerca a las personas a lograr sus metas, el permite un desarrollo personal y profesional, ayuda además a pensar a las personas que lo aplican de una manera diferente frente a las demás personas, a tener buenas comunicaciones y profundizar más en sus conocimientos.

Para las empresas el coaching es importante porque facilita que las personas se adapten a los cambios que se producen dentro y fuera de ellas de una manera más eficiente y eficaz, lo que origina que los trabajadores se comprometan más por los valores de la empresa y su compromisos hacia ella; los estimula a la producción de resultados, haciendo que la comunicación sea eficaz y clara, los conlleva a que sean unas personas muy colaboradoras, estimula el trabajo en equipo; descubriendo las potencialidades que posee cada uno para el logro de sus objetivos.

De esta manera se observa que el mundo de hoy es cambiante y tiene muchas limitaciones que no deja mirar a las personas, y sobre todo a los lideres empresariales, más allá de lo que pueden dar, un ejemplo de esto es el lugar trabajo, donde hablan de los cambios a nivel general sino también a nivel particular, los cuales no buscan mejorar la parte personal sino también la forma como se interactúan las personas dentro de la organización, con el fin que se adapten a los cambios bruscos que muchas veces tienen que someterse; con el objetivo de no quedarse en el tiempo. Por esta razón el coaching está muy centrado en los resultados que se produzcan y sobre todo encaminado a las personas y su visión.

Para las empresas actualmente el capacitar a sus empleados es necesario para mejorar o resolver un problema o simplemente para mejorar la eficiencia en una empresa o compañía, permitiendo a su vez que esta misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan dentro como fuera de la organización. La capacitación proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora. En la actualidad

genera un alto costo capacitar a los empleados en coaching, por eso seria de mucha utilidad contar con el diseño de un Protocolo para coaching efectivo en habilidades gerenciales.

Con lo anterior descrito es de suma importancia la necesidad de diseñar un protocolo para el coaching efectivo y así permitir desplegar con esta herramienta equipos de coaching los cuales obtengan mejores resultados financieros, corporativos, estructurales y organizacionales. De acuerdo con este planteamiento se formuló la siguiente pregunta problema.

1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar un protocolo de coaching efectivo para el desarrollo en habilidades gerenciales?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un protocolo de coaching efectivo para el desarrollo en habilidades gerenciales.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Describir como se hace un protocolo de coaching efectivo para el desarrollo de habilidades gerenciales.
- Definir el Coaching efectivo para el desarrollo en habilidades gerenciales.
- Describir las habilidades gerenciales: Motivación, Comunicación, y Trabajo en Equipo.
- Identificar las habilidades Gerenciales en los gerentes de las empresas Seguros Bolívar, Laboratorio Maria Salome, Condimar entre otras.
- Diseñar un instrumento de Recolección de información para medir las Habilidades Gerenciales.
- Diseñar el protocolo de coaching para el desarrollo en habilidades gerenciales.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Con el desarrollo de esta Investigación, queremos lograr diseñar un protocolo de coaching efectivo para el desarrollo en habilidades gerenciales aplicado a distintos gerentes de empresas del distrito de Barranquilla brindándoles una herramienta que les permita desarrollar las habilidades como Motivación, Comunicación y Trabajo en equipo, así mismo logren dirigir, planear, delegar en la organización de una manera más eficiente en donde será de gran utilidad contar con un modelo que les ayude a los líderes a convertirse en unos verdaderos coach.

Para mejorar el desempeño de los gerentes en las organizaciones lo cual con lleva a un mejor posicionamiento económico de la compañía, valdría la pena citar en el libro El Jardinero en La Empresa concentramos la atención en las personas no por que dejen de interesarnos las organizaciones sino porque son las personas quienes crean y mantienen las organizaciones> Miguel Angel Gallo (2011).

Partiendo de lo anterior lograríamos con el Diseño de protocolo de coaching efectivo en habilidades gerenciales desarrollar en los gerentes las habilidades y herramientas necesarias que logren alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

Para esto realizaremos encuestas a diferentes gerentes del distrito de barranquilla donde estudiaremos que tanto es tan capacitado los gerentes acerca de coaching y la necesidad que se encuentra en cada departamento de la organización por falta de un coach.

1.4 DELIMITACIÓN

1.4.1 Delimitación Espacial:

El proyecto investigativo se realizara en el distrito de Barranquilla, Atlántico.

1.4.2 Delimitación Temporal:

El proyecto investigativo se desarrollará entre los meses de Noviembre de 2012 a Marzo de 2013.

1.4.3 Delimitación Temática:

El proyecto se fundamentará en el diseño de un protocolo de coaching efectivo para el desarrollo en habilidades gerenciales como motivación, comunicación y trabajo en equipo.

1.5 ANTECEDENTES

Con la llegada de las nuevas tendencias en el siglo XXI como lo es la introducción del coaching en el desarrollo de habilidades e innovación en las empresas se han investigado a nivel nacional e internacional estudios realizados sobre COACHING durante estos años.

Se cita a MARIA LUISA CASADO FUENTES, CARMEN SANCHEZ AVILA, DANIEL LOPEZ FERNANDEZ estudiantes de la Universidad Politécnica de Madrid España y la escuela de inteligencia de Madrid España alumnos de ingeniería, los cuales realizaron un proyecto de innovación educativa de la Universidad Politécnica de Madrid "coaching con alumnos de primeros cursos de la UPM" (2009 - 10) e "inteligencia emocional y coaching con los alumnos de la UPM" (2010 - 11) para el año 2011, para el primer congreso internacional sobre aprendizaje, innovación y competitividad (CINAIC)". Ambos proyectos comparten el objetivo en común de favorecer el crecimiento de la inteligencia emocional de los alumnos participantes para lograr: aumentar su autoconocimiento, creencias, valores, adquirir una mayor confianza en sí mismos, asumir mayor responsabilidad sobre sus decisiones, organizar mejor su tiempo, sentir mayor motivación por el estudio, mejorar las relaciones con sus familias, profesores, compañeros y amigos y gestionar mejor el estrés.

Esto con el fin de optimizar sus capacidades para afrontar con éxito sus retos personales y académicos. Para lograr los objetivos a los alumnos les dictaron seminarios vivenciales, formativos y han seguido un proceso individualizado de coaching. La autopercepción de los estudios a la finalización de los proyectos indica que efectivamente sus competencias emocionales se han visto favorecidas, se ha empleado una comparativa de sendos CTI

(inventario de pensamiento constructivo), previo y posterior a los procesos que respalda esa sensación subjetiva de los alumnos. Para la implementación del proyecto consultaron teorías basadas en inteligencia emocional y coaching de los siguientes autores: D. Goleman (1999), F. Yuste (2010), J. o Connor, A. Lages, (2006), entre otros.

La metodología utilizada para evaluar los resultados y sus respectivas conclusiones de las acciones desarrolladas contó con herramientas de análisis de tipo descriptiva y estadística; los instrumentos utilizados en este proyecto están basados en las encuestas de satisfacción las cuales resultan muy útil para la recolección de información de la percepción de los participantes sobre los temas tratados y un test, los cuales se realizaron al comienzo y final del trabajo, estas fueron: CTI (cuestionario de pensamiento constructivo), encuesta post curso de IE, encuesta post proceso de coaching,

Durante el curso 2009-10 el proyecto se dirigió a alumnos de 1º y 2º curso de la ETSITGC y de la ETSIT de la UPM, Se les explicó lo que significaba inteligencia emocional relacionándola explícitamente con posibles vivencias a las que cualquier estudiante tiene que enfrentar como posibles reacciones ante un suspenso en un examen, timidez a la hora de consultar dudas asistiendo a tutorías con un profesor, también se les hablo sobre el proceso de coaching y sus beneficios. El análisis de los resultados evidenció que los estudiantes entre las edades de 16 - 22 años poseen bajos parámetros sobre la importancia de la responsabilidad, la automotivación, autoestima, capacidad para sobreponerse a situaciones adversas, pensamiento positivo, extremismo y poseen poca competencia e inteligencia emocional. Las acciones implementadas fueron la capacitación en diferentes competencias emocionales tales como el autoconocimiento y autorregulación de las propias emociones, automotivación, empatía y habilidades sociales para aumentar las competencias relacionadas con: expresar las emociones de forma adecuada, desarrollar la confianza de uno mismo, auto motivarse, afrontar

retos, adaptarse a cambios, tener una actitud positiva, ser proactiva , aceptar y comprender a los demás para mejorar el equilibrio entre las diferentes áreas de la vida del estudiante.

Este estudio facilitó a la investigación conocimientos importantes para la obtención de las diferentes teorías y metodologías a investigar y definir las proyecciones que se desean realizar con los gerentes a encuestar.

Otra de las investigaciones fue la realizada por HECTOR EMILIO SANTODOMINGO OCHOA, EDDIE DANILO VILLA GUTIERREZ, MANUEL ALFONSO GARZON CASTRILLON ingenieros electricistas y administradores de empresas de la universidad del Norte (2010). "Su investigación sobre. Desarrollo de un modelo de coaching orientado al liderazgo y desempeño dirigido al departamento gestión mantenimiento de una empresa de transmisión de energía eléctrica". Este estudio lo realizaron para determinar la aplicabilidad de un método de coaching orientado al liderazgo y al desempeño dentro de esta empresa para construir una base sólida de trabajo que estimule el desarrollo de las competencias en los empleados de mandos medios en Transelca S.A.E.S.P. El objetivo de este proyecto fue encaminado al desarrollo de un modelo de coaching orientado al liderazgo y desempeño y al mismo tiempo a la identificación de las competencias que se deben potencializar a través del mismo.

En la investigación se citaron diferentes autores como: Aguerrondo, I. (2005). Argentina y la Educación para el Tercer Milenio. Bennis, W. y Nanus, B. (1995). Blanchard, K, Chiavenato (2005).

La metodología utilizada en la investigación es de tipo cualitativo conocida como método de estudio de caso la cual permite analizar los patrones de comportamientos mentales de un grupo de personas, sometidos a diferentes eventos. Está enmarcada dentro de un tipo de investigación explorativa - descriptiva la cual estudio el estado actual de los tipos de liderazgos y las

competencias con miras al desarrollo sistemático de un modelo de aplicación del coaching como técnica para el crecimiento empresarial.

Las técnicas utilizadas para la obtención de información durante el estudio fueron la encuesta y la observación directa , los datos que se recolectaron a partir de estos métodos se organizaron con base a cuatro variables como son la cultura y aprendizaje organizacional, liderazgo, gestión del conocimiento y competencia las cuales midieron la interacción laboral y el grado de conformidad que existe dentro del área de gestión de mantenimiento de la empresa de transmisión de energía eléctrica.

La recolección de datos consistió en la estandarización de las encuesta, partiendo de una prueba piloto aplicada a 10 ingenieros electricistas, con un cuestionario de 229 preguntas, las cuales estaban enfocadas a las variables y sus dimensiones. Esto demostró que existen variables como el liderazgo, Gestión del Conocimiento y Competencias, que aún no están bien fortalecidas dentro de la organización, indicando que a pesar de existir altos grados de compromiso por parte del grupo empresarial para la construcción de alternativas que fortalezcan las dimensiones, es de notar que se deben incrementar los esfuerzos y hacer un análisis profundo enfocado en la ampliación de las herramientas que brinda la organización empresarial y reestructuración de los perfiles personales de los empleados que ocupan los puestos de control dentro del Departamento de Gestión del Mantenimiento de la Gerencia de Producción de una empresa de transmisión eléctrica.

La revisión del siguiente proyecto permitió establecer lineamientos a la investigación en los diferentes métodos de recolección de datos y seleccionar los que se adaptaran a las características de la misma.

Otro de los proyectos investigados fue el realizado por MAURICIO XAVIER FLORES GAVELA (2011) "PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA AGENCIA DE COACHING EN LA CIUDAD DE QUITO"

en la Universidad Politécnica salesiana sede Quito para la obtención del título de Ingeniero Comercial.

Los fuentes teóricas utilizadas en esta investigación fueron extraídas de los siguientes autores HENEBERG, (2000), WOLK, (2007), FERNANDEZ (2004), GRANDE E (2006), ENTRE OTROS.

El objetivo de este estudio fue la creación de una agencia que fuera rentable y satisficiera al máximo las necesidades de sus clientes en la ciudad de Quito, por lo cual se realizó un análisis de mercado en el que se identificó una demanda disponible del 77.78% una tasa de crecimiento del mercado potencial actual de 10% anual, adicionalmente verificaron la existencia de siete competidores formales a nivel nacional, los cuales tenían poca fuerza dentro del mercado, finalmente determinó que por la juventud del mercado en Ecuador aun no existía barreras de entrada al mismo. Para el logro de este objetivo se planteó como estrategia el desarrollar una oferta comercial basado en productos que aportaran soluciones específicas, en virtud de lo cual se ofrecían programas de interacción social, gestión del tiempo, liderazgo, gestión del cambio y gestión de proyectos. Esta empresa sería constituida legalmente como una compañía de responsabilidad limitada y estaría ubicada en el centro norte de la ciudad entre la avenida Rio Coca, La Mariscal y el Ejido por ser este el hipercentro económico de la ciudad de Quito. Debido a que no contaban con un número definido o estimado de las personas con cargos gerenciales y de liderazgo en la ciudad de Quito, consideraron que el tamaño de la población sería el número mínimo de ejecutivos por empresa, ósea uno por empresa el total de la muestra fue de (139), su población objetivo fueron los ejecutivos organizacionales con responsabilidad gerencial o de liderazgo en el Cantón Quito.

La metodología utilizada fueron informaciones secundarias de tipo descriptivo, como instrumento de recolección de información fue necesario

realizar encuestas a estas empresas arrojando la siguiente información. EL año 2009 cerró con 5,853 compañías registradas en la Súper Intendencia de Compañías, de las cuales el 10% son Grandes Empresas, el 23% medianas y el 67% pequeñas, el promedio de ejecutivos con cargo de liderazgo es de 66.72 en grandes empresas, 7.71 en medianas y 5.29 en las pequeñas.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación realizada para el 98.6% de los ejecutivos organizacionales en el Cantón Quito su principal necesidad es desarrollar competencias profesionales para mejorar su desempeño como líderes dentro de la organización, Para grandes empresas la principal necesidad es Mejorar las relaciones interpersonales y capacidad de trabajo en equipo con un 65% de casos, seguido por las necesidades de gestionar de mejor manera el tiempo y gestionar con mayor eficacia los equipos de trabajo con el 55% cada una. Para los ejecutivos de medianas empresas sus principales necesidades son gestionar de mejor manera el tiempo y gestionar con mayor eficacia los equipos de trabajo con el 47% de casos cada una, en segundo lugar está la de gestionar con mayor eficacia los cambios dentro de la organización con el 37% y finalmente mejorar las relaciones interpersonales y capacidad de trabajo en equipo con el 32%. En el 82% de casos el trabajo de los ejecutivos organizacionales del Cantón Quito implica la necesidad de recibir ayuda o acompañamiento profesional para resolver problemas o desafíos puntuales.

La anterior investigación suministró a la investigación desarrollo información sobre las habilidades necesarias en la utilización y desarrollo de las herramientas necesarias para el logro de los objetivos propuestos.

Continuando con la revisión de proyectos se identificó a GUIDO, ARANTXA Y LINERO, MARIEL estudiantes de la universidad Nueva Esparta de Venezuela, quienes realizaron un estudio sobre la aplicación de un programa de coaching gerencial en la empresa Brightstar de Venezuela como

herramienta efectiva comunicacional en la facultad de Administración, para optar el título de Licenciado en Administración julio del 2012.

El objetivo de este estudio fue determinar la aplicación de un programa de coaching como herramienta de mejoramiento de gestión en los espacios comunicacionales del personal de alto cargo ejecutivo, estudiar las condiciones de trabajo en equipo en cuanto a roles, pensamiento, y actitudes entre el personal ejecutivo y los subordinados. Entre sus objetivo específicos encontramos el diagnostico de las características y actitudes individuales presentadas en el personal de la empresa Brightstar de Venezuela después de la aplicación de prácticas de coaching e investigar las actitudes que el equipo presenta en sus interrelaciones con sus miembros después de la aplicación del programa de coaching en Brightstar de Venezuela.

Los investigadores para el logro de sus objetivos se apoyaron en los siguientes autores: Amoros, Eduardo (2007), Caby, Francois (2004), Cortes, Miguel (2010), Cudicio, Catherine (1999).

El tipo de investigación aplicada en este proyecto fue de carácter descriptiva, pues por medio de esta se describen los hechos como son observados, basados en el análisis que permiten describir variables de estudio involucradas. Este se fundamentó en objetivos que promovieron competencias de liderazgo, comunicación, adaptabilidad, desarrollo del personal, manejo de las tareas, comprender las actitudes que los miembros del equipo denotan, el comportamiento de sus miembros , identificando los indicadores de compromiso y las actitudes que confiere al equipo para que funcione de forma efectiva. el diseño de este proyecto es de tipo no experimental ya que no se manejan las variables, sino que simplemente se observan, estudian y analizan en su contexto natural, de la forma que se desarrollan normalmente sin manipulación o cambio; la población estudiada estuvo conformada por 60 individuos trabajadores de dicha empresa los

cuales se distribuyeron así: 29 pertenecían a las áreas de gerencia, dirección y supervisión y 31 empleados; la muestra estuvo conformada por 3 individuos de altos cargos gerenciales seleccionados por el departamento de recursos humanos distribuidos de la siguiente manera: 1 director de finanzas, 1 gerente de contabilidad, y 1 gerente de tesorería, a quienes se les aplicó un programa de coaching individual, por otro lado se tomó como muestra 4 personas (jefe, par y 2 subordinados) a quienes se les aplicó un instrumento explorativo para indicar la percepción en relación al trato y la forma de comunicación que recibe de los participantes del programa de coaching.

Para la recolección de la información primaria se implementó un instrumento combinado (escala de estimación) que tuvo como finalidad diagnosticar el proceso de comunicación de los altos gerentes con los empleados, además se desarrolló un proceso de acercamiento en el personal de alta gerencia para el diagnóstico de sus habilidades y fortalezas como dirigentes de la empresa y a la vez se tenía como meta sensibilizar las áreas del ser, este instrumento proporciona información como registro personal de cada uno de los participantes, en donde ellos evaluaban aspectos personales de su vida. Este grupo de participantes fueron estudiados antes y después de aplicar el programa de coaching gerencial, a través de la técnica de la encuesta representada en una escala de actitudes, con la finalidad de indagar la percepción que tenía el grupo de trabajo de los altos gerentes en una relación al trato y forma de comunicarse con ellos. Estos instrumentos fueron aplicados el 29 de julio del año 2009 al inicio del estudio y posteriormente al concluir el estudio luego de haber ejecutado el programa de coaching gerencial el 7 de mayo del año 2011, se promedió a desarrollar un proceso de acercamiento con el personal de alta gerencia para diagnosticar sus debilidades y fortalezas como dirigentes de la empresa.

Los resultados arrojados en el estudio fueron muy buenos ya que se estableció que las competencias de comunicación rara vez se escuchaban a los demás y la comunicación no era tan eficaz en su equipo de trabajo, en cuanto al liderazgo se encontró que a veces inspiraban confianza y delegaban responsabilidades, además consideraban que brindaban en forma regular orientaciones a sus subordinados; con respecto a la competencia de adaptabilidad normalmente pensaban de forma creativa y se ajustaban a las circunstancias.

La anterior investigación nos brindó un direccionamiento para realizar y diseñar los métodos e instrumentos a utilizar en nuestro proyecto, los diferentes pasos que tenemos que realizar al momento de ejecutarlo y aplicarlos.

Raviera, Ph.D (2005), Investigador y escritor sobre los principios, teorías y prácticas del coaching. Autor del libro "Arte y Ciencia del Coaching, aporta que después de una larga investigación, se puede afirmar que la aparición del coach se remonta "a hacia los siglos XV y XVI, cuando empezó a hacerse muy popular la ciudad húngara de Kocs, situada a unos 70 kilómetros de Budapest, (entre Viena y Pest). Kocs se convirtió en parada obligada para todos los viajes entre estas dos capitales. De esta manera se empezó a hacer muy común el uso de un carruaje caracterizado por ser el único provisto de un sistema de suspensión para dichos viajes. Además, destacaba por su comodidad frente a los carruajes tradicionales. Así comenzó a hablarse del kocszi szekér, o sea el „carruaje de Kocs“, símbolo de la excelencia". De esta forma, el término kocszi pasó al alemán como kutsche, al italiano como cocchio y al español como coche. En serbocroata, se dice kocsikázik para designar la acción de dar un paseo en coche. Por tanto, la palabra coach (coche) es de origen húngaro. Designaba un vehículo tirado por animales para transportar personas, tal y como declara Luis de Ávila en 1548 (Guerra de Alemania): "Se puso a dormir en un carro cubierto, al que

en Hungría llaman coche". De la ciudad Kocs, se formó la palabra koci (pronunciada cochi).

- Finalmente de acuerdo a los planteamientos de Ravier (2005) establecen que la palabra "coach", derivado de "coche", cumple la función de transportar personas de un lugar a otro. El coaching, de alguna manera, también transporta a las personas de un lugar a otro. Es decir, del lugar donde están, adonde quieren llegar. La única distinción, dentro de esta analogía, es que el coach no es quien carga con el viaje, ni es responsable del rumbo y decisiones que el "conductor" (cliente / coachee) tome a lo largo del proceso. Bajo esta identidad, se han desarrollado tres grandes áreas de trabajo, que en la actualidad se identifican como: coaching personal (Life Coaching), coaching ejecutivo (Executive Coaching) y coaching organizacional (Corporate Coaching). De aquí es donde se han implementado diferentes protocolos de acuerdo a la necesidad y los resultados de los diagnósticos iniciales.

1.7 MARCO TEÓRICO

A mediados del siglo XVI se hablaba de un pueblito de Hungría llamado kocs ubicado a unos 70 Km de Budapest (entre Viena y Pest), el cual se había convertido en lugar de paso para los viajeros de esa época, por este motivo inventaron una especie de carruaje el cual fue muy reconocido por lo confortable y por el sistema de suspensión que hacia los viajes más llevaderos. Pues este carruaje se llamaba Kocsi, palabra que se traduce al alemán como Kutsche, al italiano como cocchio, y al francés como coach.

Entonces el termino coaching que en la actualidad se utiliza proviene de la palabra francesa coach que significa "vehículo para transportar personas de un sitio a otro, con horarios fijos y tiempos de llegada y salida entre los pueblos. En serbocroata, se dice kocsi kázik para designar la acción de dar un paseo en coche. "El Coche designaba un vehículo tirado por animales para transportar personas, tal y como declara el historiador español Luis de Ávila en 1548 (Comentarios de la guerra de Alemana, hecha de Carlos V en 1546 y 1547)"

El Coaching nace con la "mayéutica" en el siglo V a.c. con el filósofo griego Sócrates. La mayéutica es un método inductivo que permitía llevar a sus alumnos a la resolución de problemas que se planteaban, por medio de hábiles preguntas cuya lógica iluminaba el entendimiento.

La sabiduría de Sócrates no consistía en la simple acumulación de conocimientos, sino en revisar los conocimientos que se tienen y a partir de allí, construir conocimientos más sólidos. El Coaching parte de la base que el conocimiento está en nuestro interior. La figura de Sócrates es la más referenciada cuando se habla del origen del coaching. Lo cierto es que así

como él, los coaches "ayudamos a que nuestros clientes examinen sus vidas para que merezcan ser vividas". Para conseguirlo, nuestra metodología se basa en el Arte de la Mayéutica, a través del cual nuestro cliente encuentra su verdad o la verdad (dependiendo de la visión de mundo propia del cliente), con una función práctica para su vida. Consideramos, así como Sócrates, que no existe el enseñar sino sólo el aprender, y éste surge sólo reconociendo que el conocimiento no está en el coach sino en los propios coaches (clientes). En este sentido, el coaching, es un recipiente vacío donde mientras más "abierto" sea el coaching, mayor lugar daremos al trabajo con el conocimiento propio del cliente. En caso contrario, el coaching será limitado y deficiente.

Otra influencia propia de la filosofía Socrática, es que se ayuda a los clientes en ciertos momentos para que sean conscientes de sus incompetencias, para luego estar en mejor posición frente a la consecución de sus objetivos. Saber que no sabemos nada, es siempre un punto de partida imprescindible de la buena práctica del coaching. También, se reconoce la importancia de no confundirnos con los "coaches sofistas" de nuestro tiempo (que utilizan la persuasión por la persuasión y venden éxito y fama).

En el pensamiento de Platón, se reconoce la estructura de sus diálogos, como sesiones de coaching primitivas. Una de las conclusiones más evidentes, del análisis de sus diálogos, es la importancia de las preguntas como herramienta de trabajo que potencia las conversaciones (diálogos), y que sirven de método para la adquisición del conocimiento en nuestros clientes. Las preguntas poderosas y la escucha activa, son las dos herramientas o habilidades más importantes que un coach debe aprender para transformarse en un verdadero catalizador del otro. De hecho, gran parte de la formación en coaching consiste en el desarrollo y fortalecimiento de éstas habilidades profesionales.

También, al igual que Platón, se entiende a la educación como formadora del carácter. El trabajo consiste en ser catalizadores del autoconocimiento, tanto del espíritu, como del cuerpo, la mente, el corazón y las relaciones sociales de los clientes. El conocimiento de uno mismo es el marco a través del cual los clientes pueden acceder a un desempeño extraordinario, producto de un proceso de aprendizaje fuera del alcance técnico y formal. El autoconocimiento se transforma, de esta manera, en la fuente real de todo proceso de coaching.

Platón disentía en algunos aspectos ideológicos con su maestro Sócrates y sin embargo entendía el valor de las conversaciones tal como le enseñó su maestro. Nosotros, los coaches, entendemos que el coaching no es una ideología, sino más bien un método basado en procesos de relaciones humanas que puede trabajar con las personas independientemente de sus credos, religiones y filosofías personales.

Es sabido que Aristóteles, como realista, se contrapone diametralmente a la filosofía idealista de Platón. Sin embargo, el coaching consigue integrar las ideas que de ambos se desprenden. Por ejemplo, Aristóteles nos ha enseñado a trabajar principalmente en el nivel "apetitivo intelectual" (honos, reconocimientos y autorrealización) del hombre. Dice básicamente que el hombre puede llegar a ser lo que desee, dependiendo de las cosas que grabe en ella. Podemos pasar del ser, entendiéndolo como "lo que nos viene dado" o primera naturaleza, al deber ser, segunda naturaleza de la persona. Del ser (donde estoy), al deber ser (donde quiero llegar) hay un camino que recorrer, posible y con un fin en sí mismo.

Siguiendo en la misma línea, Aristóteles muestra que la búsqueda de la felicidad (argumento teleológico) es uno de los motivadores más importantes en el hombre, incluso en el siglo XXI.

Finalmente, Aristóteles, explica que la metodología básica para llegar a ser lo que debes ser, es la acción (hábito). La acción, se verá a continuación, es una de las dos caras de la moneda como profesión. Sin ella, las sesiones de coaching no tendrían sentido alguno.

Entre la década 1950 y 1960, se dio cita un hecho que sirve como referencia para saber cómo se ha formado y evolucionado el método del Coaching. Durante esas décadas se desarrollaron unos programas de educación para adultos realizados en la ciudad de New York, los cuales se basaban en algunos principios de aprendizaje. Estos principios establecen que el auto concepto de los adultos tiende hacia la orientación personal en lugar de la dependencia de otros. Además, afirman que el aprendizaje de los adultos está motivado por la necesidad de afrontar las situaciones de la vida real de una forma más eficaz. Estos programas educativos sirvieron de base para el desarrollo de la técnica denominada Coaching.

En 1994 son presentadas las teorías de "Ken Blanchard sobre la experiencia de uno de los coaches mundialistas más famosos: Don Shula, quien fue coach del equipo de la liga de fútbol americano los Dolphins de Miami, y quien los dirigió durante 22 años, llevándolos a las finales (el famoso SuperBowl americano) durante cinco temporadas de grandes ligas. Es entonces cuando el coaching empresarial comienza a ser más reconocido dentro de las estrategias de desarrollo organizacional. Muchos de los coach entrenados por Gallwey, comienzan a ensañar a directivos a practicar el coaching o ser coaches independientes para directivos o equipos de trabajo dentro de la organización".

Miguel Ángel Macaluso (2006) plantea que el coaching nace en el campo de los deportes. En él registra una muy larga historia. "El coach deportivo es la persona que se hace cargo de un deportista o de un equipo deportivo, planteándose como objetivo alcanzar en ellos niveles máximos de

desempeño, el coach los lleva a exhibir desempeños extraordinarios, desempeños que están por encima de lo esperado, desempeños que inicialmente parecían imposibles de alcanzar. El coaching como disciplina genérica, como un oficio que se extiende más allá de los deportes, surge de esta experiencia. Busca llevar a terrenos diferentes el tipo de resultados que en su campo, generaba el coach deportivo".

Edgar Eslava (2.006), manifiesta que "el nuevo entorno de los negocios, los acelerados cambios, la innovación tecnológica, la mejora continua, la alta competitividad en el mercado nacional y global, la nueva fuerza de trabajo basado en el talento, son algunos de los escenarios globales donde se mueve el mundo moderno; como consecuencia muchas empresas, no solamente entienden que es necesario renovarse, incorporar nueva tecnología y rediseñar los procesos de trabajo, orientados a optimizar la calidad y los precios; también entienden que es necesario reenfocar al factor humano como activo fundamental y verdadero artífice del progreso". En un sentido más amplio, quiere decir, que las organizaciones llegan a ser exitosa cuando dan mayor valor y énfasis a las personas con las que trabajan y en este sentido, es necesario cambiar la forma de dirigir, el modo de prepararlos y formarlos para afrontar exitosamente los nuevos desafíos del entorno global, que no da tregua a nadie; Sobrevivirán solamente aquellas empresas con visión, planeamiento, renovación constante y en tales condiciones los colaboradores son y serán los principales socios estratégicos del negocio, como principal fuente de inspiración, estrategia de crecimiento, convirtiéndose entonces hoy en día ya en la nueva riqueza de las organizaciones y la primera ventaja competitiva de las mismas. el conocimiento es un bien intangible que las organización deben saber canalizar para que más adelante se convierta en patrimonio, es decir, darle a ese intangible un valor.

En el 2007 Fernando Escallon, coach profesional de Internacional coach Federation considera que "en el coaching no cambia el comportamiento, aquí lo que cambia es la persona, ya que el coaching puede ser para cualquier cosa, no para organizaciones, sino para personas, en que se debe transformar para poder hacer lo que la organización quiere y necesita". Es decir, cuando se toca ser va a un aspecto más profundo, la persona descubre sola lo que debe hacer para lograr el éxito, cuando la persona se transforma su relación con el mundo cambia, su relación con el jefe, empleados, organización todo esto mejora. Esto es algo muy poderoso que saca todo el potencial que tiene, no en el hacer sino en el ser, no para vender más sino para ser más.

Aparece Richard Marín Talero (2.010) experto en Coaching internacional, proponiendo un coaching, que permite romper las creencias limitantes de algunas gerentes, hace que vean cosas que nunca has visto o que las vean de forma muy diferente a como las han visto hasta el momento, las preguntas que un coach te hace están hechas para que vean todo desde una perspectiva diferente a la ordinaria, cuando el líder vence sus temores no se sabe a ciencia cierta hasta donde serían capaces de llegar quien tienen esta experiencia. Pero lo de vencer sus temores y tus límites personales es sólo la punta de iceberg hay mucho más que puede ofrecerte un coach, pero para saber a ciencia cierta eso tiene que contratar uno, contratar un coach asegurará una margen de mejora, una mejora que nunca podría ocurrir si no se cuenta con uno. Es decir, Marín, explica el porqué la importancia de contratar un coach en una organización empresarial.

- El coach en el Siglo XXI.

Las organizaciones están cambiando y progresivamente van entendiendo que su principal activo son las personas. El Coaching ayuda a desarrollar este activo. Es una herramienta enfocada en la persona, pero que puede

aplicarse para la obtención de resultados y objetivos definidos por la organización para sus integrantes de forma rápida y efectiva. La formación por sí sola no es garantía de cambio. Habitualmente tras la formación, el sujeto de la misma regresa al mismo ambiente con las mismas personas y tiende a hacer las cosas como siempre. El Coaching permite impulsar y conducir ese cambio y lograr la aplicación efectiva de lo aprendido.

No solo las grandes empresas precisan de Coaching. Precisamente las PYMES, 95% del tejido industrial de países como México, son las empresas que más rápida y efectivamente pueden notar la aplicación de programas de Coaching.

La situación económica e incluso ética exige un cambio para sobrevivir. Coaching es hacer cambios por definición y los coaches son guías que evitan que las organizaciones y las personas de esta sociedad se pierdan deambulando ese camino. El coach puede hacer un servicio inestimable a la sociedad como facilitador de los cambios que ésta necesita en sus individuos para evolucionar y crecer. Solo creciendo persona a persona una sociedad crece y esa es la garantía de supervivencia. El coach toma responsabilidades, se compromete y mantiene unos elevados estándares de ética, profesionalidad y confidencialidad en su trabajo, siendo un profesional respetado y valorado muy positivamente por las organizaciones y reconocido económicamente por ello. El coach ayuda, devuelve la esperanza y el punto de vista salvador y sanador que permanecía oculto.

Devuelve oportunidades donde parecía que no había y eso solo debería bastar para personas y organizaciones.

A nivel de Colombia, en el 2005 marca un hito en la historia del Coaching.

Ese año se firmó el Acta de Constitución de lo que en su momento se llamó el Capítulo de la Región Andina y Centro América de la International Coach

Federation, hoy conocido como Capítulo Colombia". Busca conformar una comunidad de coaches que pretenda por el desarrollo profesional de sus miembros, incrementando sus habilidades y efectividad en el ejercicio de la profesión de Coaching.

El coaching entró a Colombia hace cinco años con menos de cien personas. Hoy cuenta con más de 500 entrenadores especializados en diversos frentes -coaching de vida o personal, ejecutivo, organizacional, de productividad- y se estima que el 40 por ciento del sector empresarial nacional utiliza sus servicios.

Esa cifra convierte al país en uno de los tres mayores productores y exportadores latinoamericanos de esta actividad, al lado de México y Argentina.

1.7.1 Características del coaching

Estas fueron citadas por Hendricks Et en el año 1996.

- Claridad: Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, para que las personas no se desinteresen por las actividades.
- Apoyo: es apoyar al equipo aportando la ayuda que ellos necesitan ya sea en cuanto a información, materiales, consejos o simplemente una Buena comprensión.
- Construcción de confianza: permite que las personas del equipo empresarial sepan que los líderes creen en ellos y en lo que hacen, revise con ellos la causa de tales éxitos y otorguen reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria lograda.
- Mutualidad: compartir una visión de las metas comunes, para asegurarse de lo anterior; debe tomarse el tiempo de explicar en detalles sus metas.

- **Perspectiva:** comprender el punto de vista de los subordinados, realizar preguntas para involucrarse con las personas que revele la realidad de los miembros del equipo; mientras más preguntas se hagan más comprenderán lo que sucede en el interior de los individuos.
- **Riesgo:** es permitir que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todos aprendan de ellos.
- **Paciencia:** El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione, siempre que sea posible deben evitarse respuestas que no posean sentido ya que se perderá la confianza del equipo.
- **Confidencialidad:** los mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada, el mantener la confidencialidad de la información individual recolectada es la base de la confianza y por ende de su credibilidad como líder.
- **Respeto:** implica la actitud percibida en el supervisor, gerente, hacia los individuos que el guía; usted puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo

1.7.2 Elementos del Coaching

- **Valores:** esta es la fase fundamental del Coaching los valores subyacentes los cuales se convierten en una serie de trucos conductuales de comunicación.

- Resultados: este es un proceso orientado a resultados y tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño ya sea individual o grupal.
- Disciplina: El Coaching es una interacción disciplinaria para lograr la meta trazada en la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales para aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de Coaching.
- Entrenamiento. para poder tener conversaciones de Coaching reales se necesita de un entrenamiento, no solo basta con el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y de conceptos; debido a que esto no garantiza el buen desempeño que se quiere lograr.
- El coaching es de suma importancia para mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados, ayuda plenamente en construir un puente equitativo de comunicación transparente que facilita el compromiso propio para consigo y para la compañía, un coach puede brindar la asistencia necesaria para visualizar los puntos ciegos de la empresa o persona, muchas veces personas, empresas siempre tienen puntos ciegos que nunca logran visualizar y determinar las acciones pertinentes para alcanzar mejores resultados o revertir los malos. La importancia radica es que nos ayuda a la adaptación de los cambios conduciéndonos a la eficiencia y eficacia, no solamente en las personas sino también en la empresas, además suena bastante llamativo contar con un profesional especializado en entrenar directivos y empresarios con el objetivo de orientar su visión hacia metas definidas que lleven a obtener mejores resultados financieros, corporativos, estructurales y organizacionales.

La competencia laboral ha llevado que muchos profesionales redirijan su trayectoria hacia el Coaching al crear ideas y herramientas que proporcionen

el alcance de logros, para una buena oportunidad en su futuro convirtiéndose en personas emprendedoras capaces de entrenar y capacitar al personal de una compañía. Es esencial para las compañías actuales contar con un protocolo que facilite el coaching efectivo entre los ejecutivos de nivel gerencial.

1.7.3 Habilidades Gerenciales

Todo gerente esta en riesgo de fracasar en su desempeño como dirigente de la organización empresarial, ante las diferentes dificultades que han ido enfrentando en su organización diferentes lideres, han adquirido habilidades que le han permitido tener un mejor desempeño. A esta necesidad de conocimientos y habilidades para una dirección efectiva ha sido amplia. Con el tiempo se han ido incluyendo aspectos relacionados con la tecnología del tipo de negocio en que se mueve la empresa, los procesos de trabajo, el mercado, el entorno económico, manejo de indicadores y ratios financieros, los problemas de marketing, operaciones financieras, para citar algunos.

Stephe Robbis & Cuter (2002) realiza una descripción detallada sobre como se fueron formando los actuales administradores y que función han estado cumpliendo, también manifiesta que los administradores han existido siempre, y una prueba palpable son las pirámides de Egipto pueden ser un ejemplo, ya que para la construcción de una, se necesitaban más de 1,000 trabajadores durante 20 años. Y eran los gerentes los que definían que hacer, quien lo va a hacer, quien va a verificar que este bien hecho. Más adelante se analiza los efectos de la Revolución industrial entre los XVIII y principios del XIX, donde el hombre mostró habilidades para remplazar a los trabajadores por las grandes máquinas, para optimizar procesos y disminuir los costos de producción.

Algunos estudiosos del tema manifiestan que " los gerentes desarrollan competencias y mediante éstas son ellos quienes dirigen una organización obteniendo beneficios económicos y de desarrollo humano, dos elementos con los que debe operar y tratar un gerente para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y así lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones, por lo que es necesario y urgente determinar cuáles son los elementos que definen realmente al gerente; si se considera que las personas conforman el soporte básico y el elemento más tangible de cualquier empresa"

Pero es necesario tener en cuenta que también "el gerente individualmente necesita desarrollarse, exactamente como la empresa y la sociedad. El líder gerencial debe mantenerse atento, mentalmente despierto, por que necesita afrontar problemas; tiene que adquirir hoy las habilidades que le conferirán efectividad mañana, necesita la oportunidad de reflexionar acerca del sentido de su propia experiencia y sobre todo necesita una oportunidad para reflexionar acerca de sí mismo y aprender el modo de hacer valer sus cualidades"

Cuando algunos grupos empresariales deciden dejar que los destinos de la compañía en manos de un gerente, éste "líder suele estar preparados en los que a habilidades de tipo cognitivo se refiere. Sin embargo, cuando se trata de manejar sus propias emociones y las emociones ajenas, es muy poco lo que saben".

Afirma Goleman, que la importancia de ser emocionalmente inteligente nace en el hecho de que el líder debe ser en principio un remodelado de las emociones de su equipo de trabajo. El líder debe saber leer y aprovechar las emociones de los miembros del equipo con el fin de crear un clima de trabajo más idóneo.

El líder gerencial debe convertirse también en un gran motivador de sus colaboradores. Aunque se debe tener claro que la "motivación es un proceso interno de cada persona, que consiste en la ejecución de conducta hacia un propósito que el individuo considera necesario y deseable. Es un proceso producido por el resultado de una evaluación que el individuo realiza de una situación determinada para buscar un fin planeado". La motivación es un proceso importante para aumentar y estabilizar la producción, calidad. "Cuando se realiza un trabajo satisfactorio supone que la persona que lo realizó tiene una predisposición (actitud) positiva. Pero algunas veces la predisposición también puede ser negativa, teniendo igualmente resultados negativos: baja producción, errores, accidentes de trabajo entre otros".

Otro punto importante que sustenta Goldman y otros, es que una motivación apropiada, debe entenderse como una predisposición a conseguir un resultado, en el caso laboral, ajustando a estándares, por las consecuencias y beneficios de realizarlo de esta forma de otra. Todo esto lleva a una conclusión importante que la intervención a nivel de motivación en los trabajadores debe permitir un cambio dentro de los objetivos de la organización, que lógicamente debe estar vinculado con las actitudes de los trabajadores. Existe un factor subjetivo interesante de analizar. "Los trabajadores seleccionan aquellos comportamientos que consideran les permiten obtener resultados esperados, que generalmente están asociados a ciertos objetivos individuales. El rendimiento, por ende, se relaciona con la percepción de alcance real de las metas y de la satisfacción de las expectativas".

Además, los trabajadores valorarán todas aquellas acciones que implemente la empresa siempre que se vinculen directamente con el aumentar las competencias que se relacionan con el rendimiento personal y grupal. En este sentido, la pertinencia de la capacitación, por ejemplo, es motivacional, ya que permite aumentar la producción y por ende los ingresos. En lo

referente al trabajo en equipo existen muchas teorías y modelos acerca este proceso donde a partir de la motivación se puede desencadenar el trabajo en equipo.

Hodgetts y Altman (Comportamiento Organizacional), en su modelo sobre motivación y trabajo en equipos establecen una relación entre motivación, desempeño y satisfacción diciendo que son el punto focal. Este modelo combina todo lo que se conoce sobre el fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción. En este modelo las recompensas son la base misma de este proceso y la conducta es una función de sus consecuencias. Las personas se sienten satisfechas o no, motivadas o no, dependiendo de las recompensas que reciben por lo que hacen, Recompensas que pueden ser tanto extrínsecas como intrínsecas. Específicamente, para los equipos de trabajo establecido en la organización empresarial se deben hacer énfasis que no están aislados que forman parte de una organización mayor por lo cual esta sujeto a condiciones externas que se le imponen, condiciones que deben ser utilizadas para crear un ambiente incentivador, como única herramienta sobre la cual las organizaciones y los lideres pueden actuar de tal manera de alcanzar la automotivación del equipo.

Dentro de estas condiciones están:

- La estrategia de la organización
- Las estructuras de autoridad
- Los reglamentos formales
- Los recursos de la organización, entre otros factores.

Celorio & Dines, 2006 hablaron de la comunicación y se refirieron así: "Si la comunicación es transferencia de información, una persona que sabe mucho pero no lo transmite es como un tesoro que está en alguna parte del fondo del mar, donde no se puede encontrar: sencillamente no vale nada."

La comunicación resulta ser el factor más importante que determina el tipo de relaciones que las personas establecen entre sí y dentro de sus contextos. El éxito de las personas y de las organizaciones depende de la inteligencia emocional que hayan desarrollado las personas, expresadas en su capacidad para interrelacionarse, es decir, en sus destrezas de comunicación. La comunicación es la norma por la que las personas demuestran mutuamente su autoestima. De hecho, para ser asertivo se requiere tener una alta autoestima, es decir, conocer las propias capacidades y limitaciones, identificar y manejar las emociones, asumir sus polaridades, manejar los enganches, conocer y asumir sus valores y creencias. Sin embargo, esto no es suficiente. La persona asertiva quiere, por sobre todas las cosas comunicarse, en aras de resolver comunicar al otro lo que piensa, lo que siente y lo que quiere, respetando lo que piensa, siente y quiere el otro. La comunicación abarca toda la gama de formas en las que las personas intercambian información. Por eso, se puede afirmar que las habilidades de comunicación están divididas en dos grandes mundos: La comunicación oral: hablar Escuchar. Donde la expresión hablar, no solo se da a través de la voz o el lenguaje, sino a través de los gestos, las expresiones corporales, los signos o símbolos expresados con las manos, etc.

La Comunicación escrita: que abarca toda la trilocular acción de leer-escribir-comprender qué se lee o escribe. Las habilidades de comunicación se aprenden, son susceptibles de ser cambiadas y por supuesto mejoradas. Cuando estamos en comunicación verbal frente a otra persona, la comunicación es como la sangre para el cuerpo: distribuye la energía

necesaria para que funcione. Si fluye libremente, sin obstrucciones, el organismo funciona bien, se desarrolla, crece, regenera sus tejidos. A través de la comunicación hacemos que las cosas pasen, pues al hablar generamos: identidad, mundos, posibilidades, futuro y compromiso.

El lenguaje no es pasivo y descriptivo únicamente, el lenguaje es activo y generativo.

La comunicación interpersonal es influencia y cambio. Existe un emisor y transmite información a un receptor con el objetivo de influir sobre él y desde luego se genera un cambio. El receptor puede recibir, la información tal como se le envió o puede interpretarla con sus propios "filtros", puede aceptarla, rechazarla, pero de cualquier forma la información enviada produce un efecto sobre el receptor. Este efecto puede ser cognitivo, emocional y/o conductual. En este momento el receptor se convierte en emisor y el proceso se reinicia de regreso en un nivel diferente al inicial, porque ya ha ocurrido un cambio. (Celorio & Dines, 2006). La comunicación se hace a través de palabras, gestualidad (de rostro, extremidades y postura corporal), timbre y tono de voz.

"El secreto de una buena comunicación es hacer explícito lo obvio". Celorio & Dines (2006)

TRABAJO EN EQUIPO

No debemos confundir "trabajar en equipo" con "equipo de trabajo". Son dos conceptos que van de la mano, pero que poseen diferentes significados. El equipo de trabajo implica el grupo humano en sí, cuyas habilidades y destrezas permitirán alcanzar el objetivo final. Sus integrantes deben estar

bien organizados, tener una mentalidad abierta y dinámica alineada con la misión y visión de la empresa.

El miembro del equipo de trabajo debe producir para obtener mejores resultados, centrarse en los procesos para alcanzar metas, integrarse con sus compañeros, ser creativo a la hora de solucionar problemas, ser tolerante con los demás, tomar en cuenta a sus colegas y aceptar sus diferencias, obviar aquellas discusiones que dividan al grupo y ser eficiente, más que eficaz.

Fracasos del trabajo en equipo

- No existe un clima agradable de trabajo
- Se planifica incorrectamente
- Existe negatividad y egoísmo en el grupo
- Los miembros están desmotivados y no son perseverantes
- Los involucrados no se sienten parte del grupo
- No se da la confianza mutua
- Los objetivos a cumplir no están claros

Según el autor HELLRIEGEL (2.008) en su libro administración enfoque basado en competencia "la motivación es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos". Describe también, que en las organizaciones los comportamientos de los empleados que interesan incluyen los productivos e improductivos, algunos comportamientos productivos significan permanecer concentrados en los aspectos más importantes del trabajo así como ser un buen ciudadano corporativo; y los improductivos incluyen perder el tiempo en lugar de trabajar así como ser antisocial, hostil, y hasta violento con los compañeros de trabajo. Además, es

indispensable crear una organización llena de empleados satisfechos y motivados no es un fin en si mismos , sino un medio para lograr éxito en los negocios; " los empleados que están muy motivados tienen mejor desempeño que aquellos que están menos motivados", también os diseño de los puestos de trabajo influyen en el desempeño y motivación de los empleados; las diferencias individuales influyen también en este proceso como las necesidades, valores, las personalidades y otras características únicas que los empleados llevan consigo en el trabajo.

Hellriegel Jackson dice no importa si la organización es un negocio de artículos para la oficina, un banco, un sistema de transporte o una planta de manufactura, porque la comunicación es esencial para todos ellos. Así como se endurecen las arterias de una persona, lo cual afecta su eficiencia física, la organización desarrolla obstrucciones en sus canales de comunicación, lo cual afecta efectividad. La comunicación es la comprensión, transmisión e intercambio de información de una persona a otra por medio de símbolos que tienen un significado.es un proceso para enviar, recibir y compartir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos.


Cuando la comunicación no es efectiva, los administradores no pueden hacer mucho. Esta comunicación puede ser formal o informal, verbal o no verbal, y puede adoptar muchas formas más como interacciones cara a cara, llamadas telefónicas, los faxes, correo electrónico, cartas, memorandos, informes, video etc.

Igual que en todo proceso se necesita un emisor y un receptor para que la comunicación sea veraz y efectiva. Hellriegel habla de grupos y equipos para el proceso de trabajo en equipo, los equipos se forman cuando dos o más personas tienen contacto personal, de forma continua con un propósito; en casi todas las organizaciones se encuentran muchos tipos de grupos algunos de ellos son formales y se encargan de desempeñar el trabajo de la

organización. En cuanto a los grupos informales están compuestos por un número pequeño de personas que con frecuencia participan en ciertas actividades y comparten su opinión respecto a los objetivos de satisfacer sus necesidades comunes. Los equipos de trabajo están compuestos por un número pequeño de empleados que tienen habilidades que se complementan, que colaboran en proyectos, que están comprometidos por un propósito en común y en conjunto son los responsables de desempeñar tareas que contribuyan a la consecución de las metas de la organización. Todo equipo de trabajo lo lleva a ser creativo e innovador, tener velocidad al momento de reducir tiempo en el desarrollo de sus actividades, ayudan a mantener bajo los costos y mejorar la calidad en una meta deseada.

1.8. PROTOCOLO DE COACHING EFECTIVO PARA EL DESARROLLO EN HABILIDADES GERENCIALES




 UNIVERSIDAD DE LA COSTA <small>1978</small>	Protocolo de Coaching Efectivo para el desarrollo en Habilidades Gerenciales.	Elaborado Marzo de 2013
--	--	---

PROTOCOLO DE COACHING EFECTIVO PARA EL DESARROLLO EN HABILIDADES GERENCIALES.

Será un protocolo basado en el respeto a las normas y las costumbres de cada trabajador, con una estrategia general de acercamiento y transparencia, buscando la sencillez, la sobriedad, y desde luego con una planificación de todas las actuaciones, según los intereses de la compañía. Transmitirá compromiso, dedicación, seguimiento y eficacia de su desarrollo, trasladando imaginación, futuro, adaptabilidad a los nuevos cambios que se presentan, inquietud, acercamiento, calidad, etc.

Utilizará escenarios sencillos y poco recargados que permitan la concentración de los mensajes en los elementos de apoyo que tendrán el dinamismo necesario para poder transmitir los cambios que desea la empresa, al mismo tiempo que buscará un protagonismo de la identidad corporativa.

 <p>UNIVERSIDAD DE LA COSTA 1978</p>	<p>Protocolo de Coaching Efectivo para el desarrollo en Habilidades Gerenciales.</p>	<p>Elaborado Marzo de 2013</p>
---	---	--

OBJETIVOS

- Facilitar lineamientos importantes para la implementación de coaching efectivo que sirva como herramienta de aprendizaje, desarrollo profesional y mejorar el rendimiento organizacional.
- Dar a través de esta guía una importancia al aprendizaje organizacional ya que es una de las fuentes de ventaja competitiva sostenible que posee una empresa


ALCANCE:

Capacitar a los supervisores sobre el modelo de Coaching que se va a implementar

RESPONSABLES

Gerentes

Supervisores

 UNIVERSIDAD DE LA COSTA <small>1978</small>	Protocolo de Coaching Efectivo para el desarrollo en Habilidades Gerenciales.	Elaborado Marzo de 2013
--	--	---

ETAPAS

ORIENTACIÓN EN EL DESARROLLO DEL PROTOCOLO DE COACHING EFECTIVO EN HABILIDADES GERENCIALES


a. Realizar un análisis exhaustivo de las diferentes áreas y determinar las posibles causas que están implicadas en estos malos resultados, cuales muchas veces se surgen como falta de acompañamiento, orientación es en este punto donde se debe pensar en implementar coaching.

b. Una segunda acción importante en este proceso es que una vez se han identificado las áreas sujetas a mejora, se analicen junto con todo los actores de la organización cuales son las mejores alternativas. Estas reflexiones tienen que operacionalizarse y no quedar en la idealidad, porque se pierde la finalidad del proceso.

c. Un tercer paso importante es el aprendizaje y transferencia. El coaching tendrá un impacto positivo en el aprendizaje del empleado y su posterior transferencia al puesto de trabajo. Es decir, el aprendizaje constante es uno de los indicadores de afianzamiento del coaching. Y se podrá observar cuando hay un mejoramiento en el liderazgo y habilidades de los directivos, proyectan una mejor visión, mejora el flujo de la comunicación, las relaciones interpersonales y las capacidades para desarrollar los planes de acción.

d. El cuarto paso importante en este proceso es la transmisión, es decir, el conocimiento individual debe llegar a toda la organización. Esto permitirá una

ventaja competitiva importante de la empresa.

 UNIVERSIDAD DE LA COSTA 1978	Protocolo de Coaching Efectivo para el desarrollo en Habilidades Gerenciales.	Elaborado Marzo de 2013
---	--	---

e. El quinto paso, es medir a través del coaching eficiencia, compromiso y confianza de todos los actores de la organización. Que al final se observará en la mejora de los resultados. Es importante que se mantenga un seguimiento y continuidad del proceso.

 UNIVERSIDAD DE LA COSTA <small>1978</small>	Protocolo de Coaching Efectivo para el desarrollo en Habilidades Gerenciales.	Elaborado Marzo de 2013
--	--	---

PROCEDIMIENTOS PARA EL DESARROLLO DEL PROTOCOLO DE COACHING

DISEÑO DE ACCIONES PARA LA MOTIVACIÓN

MOTIVACION

ACTIVIDAD	COSTO
Actividad N°1 estimular el crecimiento personal	Se tomara 15 minutos del horario laboral y estará a cargo RRHM o gerente
Actividad N°2 mejorar el ambiente de trabajo	Recursos humanos realizara las sesiones 15 min cada 15 días
Actividad N°3 asignaciones de responsabilidades	Gerente y/o recursos humanos los primeros días del mes
Actividad N° 4 incentivo permanente del trabajo Individual y grupal	según autorización de la empresa y/o gerente

Para afianzar esta estrategia es importante determinar las relaciones entre lo que persigue la empresa entendido como la calidad y la satisfacción de los clientes internos. La calidad en todos los procesos de la empresa no se puede lograr, cuando no hay una satisfacción en los clientes internos. Dentro de la programación del coaching se debe realizar las siguientes actividades:




UNIVERSIDAD
DE LA COSTA
1978

**Protocolo de Coaching
Efectivo para el
desarrollo en
Habilidades
Gerenciales.**

**Elaborado
Marzo de 2013**

ACTIVIDADES

- a. Estimular el crecimiento personal (estima y autorrealización)
- b. Se realizaran charlas con casos de la vida real a través de videos para que sea más eficaz y que se logre transmitir los objetivos del tema.
- c. Mejorar el ambiente de trabajo.
- d. Darles participación en la toma de decisiones, referentes algunos procesos de la empresa como realizar pequeñas reuniones de 15 minutos para que cada uno de sus propios conceptos y así se generen posibles soluciones.
- e. Escoger un día del mes para realizar salida de campo empresarial donde la participación de todos es lo más importante.
- f. Asignación de responsabilidades y/o funciones, que sean visibles en los medios informativos de la empresa.
- g. Cada mes se le asignara a un grupo una tarea, se realizaran competencias saludables con respecto a funciones o correspondiente en su puesto de trabajo así: la oficina mejor organizada, el grupo de mejor desempeño, el mejor en cumplir el horario de trabajo.
- h. Incentivo permanente del trabajo individual y grupal. Se realizaran premiaciones como el mejor o los mejores compañeros, la mejor meta realizada, los que más se desempeñaron en el mes, etc. obsequiándoles un día de descanso, un almuerzo, un bono, un ramo de flores etc.


 UNIVERSIDAD DE LA COSTA <small>1978</small>	Protocolo de Coaching Efectivo para el desarrollo en Habilidades Gerenciales.	Elaborado Marzo de 2013
--	--	---

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN SISTEMAS DE RECONOCIMIENTO

Dentro del diseño del sistema debe quedar estructurado un procedimiento común en toda la organización empresarial. Tener líneas de estimulación, sostenimiento.

Establecer un sistema de reconocimiento y de recompensa. De acuerdo a la especialidad calificada:

- a. Elogios por trabajo bien realizados.
- b. Sistema de compensatorios.
- c. Si el análisis financiero de la empresa lo permite, bonos por desempeños.

 UNIVERSIDAD DE LA COSTA <small>1978</small>	Protocolo de Coaching Efectivo para el desarrollo en Habilidades Gerenciales.	Elaborado Marzo de 2013
--	--	---


DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES PARA INCENTIVAR EL TRABAJO EN EQUIPO

PRESUPUESTO-TRABAJO EN EQUIPO


ACTIVIDAD	COSTO
Actividad N°1 Comunicación eficaz con la dirección	se tomara 15 minutos del horario laboral y estará a cargo RRHM o gerente
Actividad N°2 comunicación de cambios dentro de la empresa	recursos humanos los publicara cuando sea necesario
Actividad N°3 actividad de campo	de acuerdo a las políticas de la empresa
Actividad N° 4 reuniones grupales	según autorización de la empresa y/o gerente

Es una actividad que se recomienda ser planificada y deliberada de acuerdo a competencias, niveles de jerarquía, con técnicas efectivas de trabajo, lo cual permita desarrollar procesos y relaciones en un ambiente favorable tendiente a resultados positivos, con mejorar del rendimiento.

Dentro de las líneas deben existir estrategias de convencimiento que el trabajo en equipo fomenta las capacidades de las personas y aumenta la eficiencia del trabajador, y por ende aumenta la competitividad empresarial.

 UNIVERSIDAD DE LA COSTA <small>1978</small>	Protocolo de Coaching Efectivo para el desarrollo en Habilidades Gerenciales.	Elaborado Marzo de 2013
--	--	---

- a. Los equipos a conformar deben estar conformados de personas de diferentes áreas de la empresa y de conocimiento. Esto debe estar acompañado de:
- b. Comunicación eficaz con la dirección para estimular el espíritu positivo del equipo realizando debates abiertos sobre las actividades o problemas que se estén presenten en dicha área con el fin de darles la mejor solución posible.
- c. las comunicaciones de los diferentes cambios que se realicen en la empresa estarán publicados en lugares visibles como las carteleras que se encuentran en los diferentes pasillos o a través de medios de comunicación establecidos en la misma.
- d. Se le otorgara a cada grupo un nombre para su identificación al momento de desarrolla sus actividades
- e. Se realizaran reuniones con cada grupo de trabajo para así evaluar de forma positiva la realización de sus actividades.

 UNIVERSIDAD DE LA COSTA <small>1978</small>	Protocolo de Coaching Efectivo para el desarrollo en Habilidades Gerenciales.	Elaborado Marzo de 2013
--	--	---

DISEÑO DE ACCIONES PARA PLANES DE CAPACITACION Y CUALIFICACIÓN DEL PERSONAL


La finalidad es desarrollar conocimiento, habilidades y aptitudes, que permitan a la organización tener un capital intangible sólido:

- a. Cursos de: motivación, autoestima, trabajo en equipo, valores.
Identificación de habilidades y competencias, que permitan diseñar talleres de refuerzo y cualificación de la competencia.
- b. Constitución de los activos intelectuales en el fundamento de la ventaja competitiva de la empresa, es decir, traducir el intelecto en competencias medulares para la innovación sistemática.

DISEÑO DE ACCIONES PARA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Diseñar estrategias que permitan detectar problemas de comunicación o más bien del flujo de la información dentro de las diferentes áreas de la empresa.

Dentro de estas técnicas pueden comprobarse como es el flujo de la comunicación escrita. Establecimiento de normas de redacción, circulares y memorandos.

 UNIVERSIDAD DE LA COSTA <small>1978</small>	Protocolo de Coaching Efectivo para el desarrollo en Habilidades Gerenciales.	Elaborado Marzo de 2013
--	--	---


Desarrollar contenidos corporativos, que permitan una comunicación efectiva con el público externo. Lo cual debe partir de la imagen corporativa de la empresa, definición de medios de comunicación, entrenamiento del personal en atención al cliente, fluidez verbal y expresiva con el cliente.

PRESUPUESTO-COMUNICACIÓN

ACTIVIDAD	COSTO
Actividad N°1 políticas de comunicación	se tomara 15 minutos del horario laboral y estará a cargo RRHM o gerente
Actividad N°2 medios visuales	recursos humanos los publicara cuando sea necesario
Actividad N°3 buzón de sugerencias internas	de acuerdo a las políticas de la empresa o gerente
Actividad N° 4 reuniones privadas con los gerentes	según autorización del gerente

La comunicación externa debe estar dentro de componentes como:

- Componente cognitivo: La forma como se percibirá la organización.
- Componente emocional. Sentimientos que provoca una organización
- Componente conductual. Cómo se actuará ante diferentes situaciones

	Protocolo de Coaching Efectivo para el desarrollo en Habilidades Gerenciales.	Elaborado Marzo de 2013
---	--	---

ACTIVIDADES

- a. Se establecerán políticas de comunicación donde se realizaran reuniones sobre las normas, metodologías y reglas que la empresa vaya a implementar. estas se realizaran cada tres meses.
- b. Se implementaran carteleras lucrativas en las cuales se informara sobre los avances que ha tenido la empresa.
- c. Crear buzón de sugerencia dentro de la empresa, este buzón estará ubicado en un lugar visible de la empresa para que cada trabajador pueda dar sugerencias de los puntos buenos y malos que posee la empresa
- d. Reuniones privadas entre los departamentos. Se realizaran cada dos meses y contara con la presencia del gerente para cooperar en la resolución de problemas de la empresa.

1.9 MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico busca analizar y describir los problemas planteados en el proyecto, a través de procedimientos específicos, como el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, asimismo los instrumentos a utilizar.

1.9.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación realizado en este proyecto es de tipo Descriptivo ya que tiene como objetivo especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis; permite describir situaciones o eventos , como son y cómo se manifiestan. Como expresa Silva (2006) se describe los hechos como son observados, se basa en el análisis que permite describir tanto el área temática como la problemática planteada, así como también las variables de estudio involucradas.

1.9.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Existen dos tipos de diseño de investigación la experimental y la no experimental; la investigación experimental consiste en la manipulación de una variable en condiciones rigurosamente controladas para determinar su efecto sobre una variable dependiente. En la investigación no experimental se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto para luego analizarlos.

Guido, Arantxa y Linero, Mariel (2012) "indican que en la investigación no experimental no se manejan variables, si no que simplemente se observan, estudian y analizan en su contexto natural."

Por consiguiente esta investigación se considera de tipo no experimental ya que las variables serán manejadas en su contexto natural sin manipulación o cambios.

También se considera de tipo transaccional ya que los datos son recolectados en solo momento en el tiempo único. Se describen variables y se analizan su incidencia en el momento dado.

1.9.3. POBLACIÓN DEL ESTUDIO

(Latorre, Rincón y Arnal, 2003).Definen la población como "el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. La población que se tuvo en cuenta fueron 10 gerentes de diferentes empresas de sectores distintos del distrito de Barranquilla.

1.9.4. MUESTRA

"Conjunto de casos extraídos de una población, seleccionados por algún método de muestreo". (Latorre, Rincón y Arnal, 2003: 78). La muestra poblacional para aplicar la encuesta es aleatoria simple, tomándose un total de 10 gerentes de diferentes empresas del sectores de Barranquilla, la cual consistió en tomar como estudio a cada miembro de la organización a nivel gerencial.

1.9.5 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

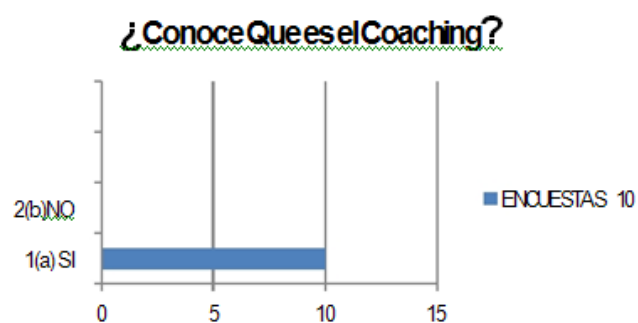
El instrumento de recolección de información utilizado fue la encuesta la cual busca identificar que los gerentes conozcan del coaching y de las habilidades gerenciales, se diseñó teniendo en cuenta los objetivos fijados y recomendados para el diseño del protocolo, tomando como base fundamental la evaluación y conocimiento de los diferentes gerentes de las empresas encuestadas. Este instrumento consta de 21 preguntas, de ellas 11 son de múltiple respuesta o selección, 4 de conocimiento personal y 6 de carácter de información.

2. ANÁLISIS DE RESULTADO

A continuación se presentan los resultados del instrumento aplicado a los gerentes de diferentes empresas del distrito de barranquilla;

Grafica 1 ¿Conoce Qué es el Coaching?

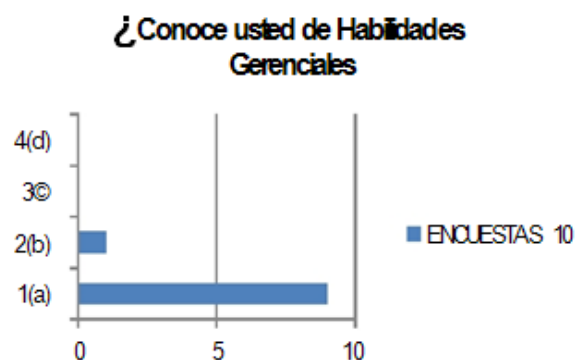
PREGUNTA 4	ENCUESTAS 10
1(a) SI	0
2(b) NO	0
	0
TOTALES	10



De acuerdo a lo observado en la anterior grafica se poder ver que el 100% de los gerentes encuestados manifiesta que conoce que es el coaching.

Grafica 2 ¿Conoce usted de Habilidades Gerenciales?

PREGUNTA 6	ENCUESTAS 10
1(a) SI	9
2(b) NO	1
3(c)	0
4(d)	0
TOTALES	10

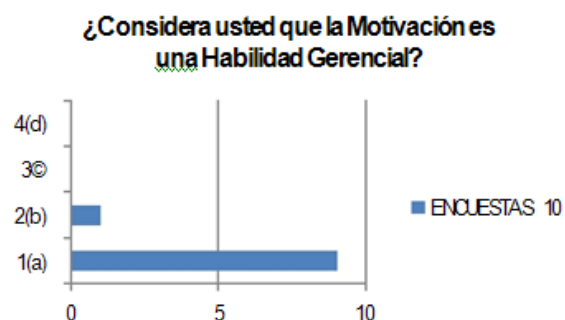


De acuerdo a lo observado en la anterior grafica se puede ver que el 99% de los gerentes encuestados manifiesta que conoce de habilidades gerenciales y el 1% manifiestan no conocer de habilidades gerenciales.

Grafica 3 ¿Considera usted que la motivación es una Habilidad Gerencial?

- a) si, por que es la voluntad para hacer un esfuerzo para alcanzar las metas dela organización.
- b) Si, por que estimula los pensamientos.
- c) no, porque no se relaciona con un gerente.
- d) no, porque no se considera una habilidad gerencial.

PREGUNTA 8	ENCUESTAS 10
1(a) SI	9
2(b) NO	1
3(c)	0
4(d)	0
TOTALES	10

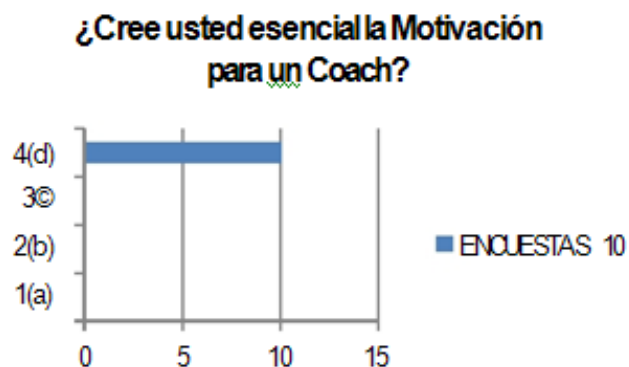


De acuerdo a lo observado en la anterior grafica se puede ver que el 99% de los gerentes encuestados manifiesta que considera que la motivación es una habilidad gerencial porque es la voluntad para alcanzar las metas de la organización y el 1% manifiesta que considera que la motivación es una habilidad gerencial por que estimula los pensamientos.

Grafica 4 ¿Cree usted que es esencial la motivación para un coach?

- a) no, porque un coach se guía por sus instintos
- b) no, porque posee otras características esenciales
- c) si, por que determina su forma de realizar las cosas.
- d) si, por que para ser un líder se necesita ser un motivador para incentivar a las demás personas.

PREGUNTA 9	ENCUESTAS 10
1(a) SI	0
2(b) NO	0
3(c)	0
4(d)	10
TOTALES	10

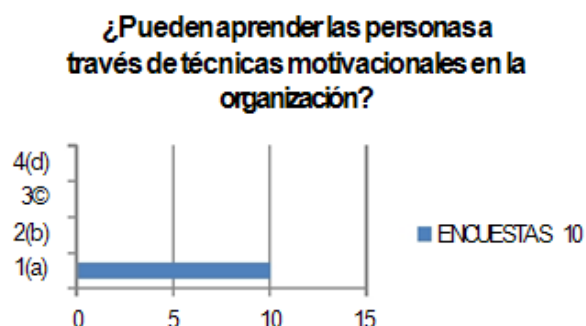


De acuerdo a lo observado en la anterior grafica se puede ver que el 100% de los gerentes encuestados manifiesta que es esencial la motivación para un coach ya que se necesita ser un motivador para incentivar a las personas.

Grafica 5 ¿Pueden aprender las personas a través de técnicas motivacionales en la organización?

- a) si, se requieren de ciertas herramientas que incentiven a las personas para desarrollar sus competencias para alcanzar un logro.
- b) No, porque las personas se incentivan de manera autónoma en su puesto de trabajo.
- c) No, porque para mantener el trabajo se necesita solo disposición y no motivación.
- d) Si, por qué se necesita para un logro personal.

PREGUNTA 10	ENCUESTAS 10
1(a) SI	10
2(b) NO	0
3(c)	0
4(d)	0
TOTALES	10

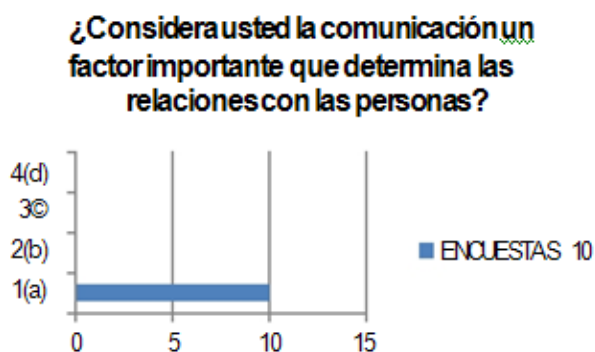


De acuerdo a lo observado en la anterior grafica se puede ver que el 100% de los gerentes encuestados manifiesta que se requieren se ciertas herramientas que incentiven a las personas para desarrollar sus competencias para alcanzar un logro.

Grafica 6 ¿Considera usted la comunicación un factor importante que determina las relaciones con las personas?

- a) si, por que las personas y las organizaciones depende de la inteligencia emocional que hayan desarrollado las personas para interrelacionarse en sus destrezas de comunicación.
- b) si, por que las personas y las organizaciones depende de la actividad económica y así lograr una mayor relación con las personas.
- c) no, por la comunicación pasa a un segundo plano influye mucho más lo económico.
- d) ninguna de las anteriores

PREGUNTA 11	ENCUESTAS 10
1(a) SI	0
2(b) NO	0
3(c)	0
4(d)	10
TOTALES	10

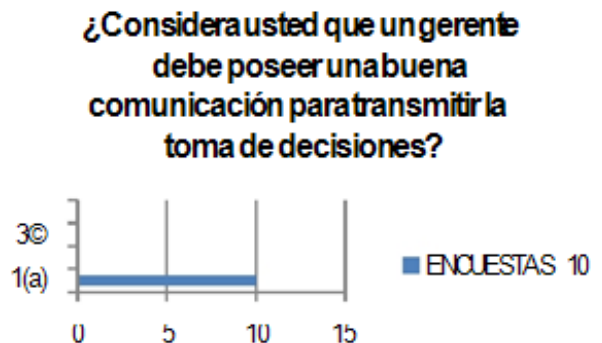


De acuerdo a lo observado en la anterior grafica se puede ver que el 100% de los gerentes encuestados manifiesta que se requieren se ciertas herramientas que incentiven a las personas para desarrollar sus competencias para alcanzar un logro.

Grafica 7 ¿Considera usted que un gerente debe poseer un Buena comunicación para transmitir la toma de decisiones?

- Si, por que posee la habilidad de comunicarse y transmitir sus pensamientos mediante un feed back con la otra persona respetando lo que piensa, quiere y sienta la otra persona.
- Si, por que toma las decisiones pensando en los demás.
- No, porque para tomar decisiones no necesita de la opinión de otras personas.
- Ninguna de las anteriores.

PREGUNTA 11	ENCUESTAS 10
1(a) SI	10
2(b) NO	0
3(c)	0
4(d)	0
TOTALES	10

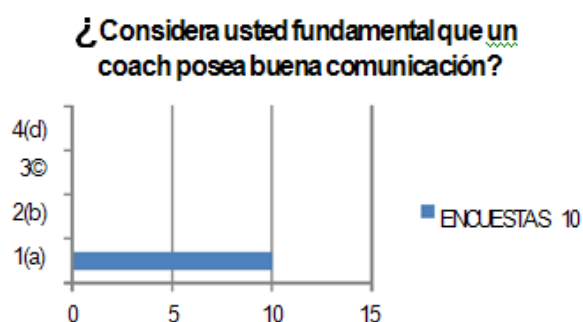


De acuerdo a lo observado en la anterior grafica se puede ver que el 100% de los gerentes encuestados manifiesta que si porque posee la habilidad de comunicarse y transmitir sus pensamientos mediante un feed back con la otra persona respetando lo que piensa, quiere y sienta la otra persona.

Grafica 8 ¿Considera usted fundamental que un coach posea buena comunicación?

- a) Si, es indispensable por que mediante de ella el coach transmite e intercambia información con otra persona
- b) En algunas ocasiones es importante.
- c) No es fundamental
- d) Ninguna de las anteriores

PREGUNTA 13	ENCUESTAS 10
1(a) SI	10
2(b) NO	0
3(c)	0
4(d)	0
TOTALES	10



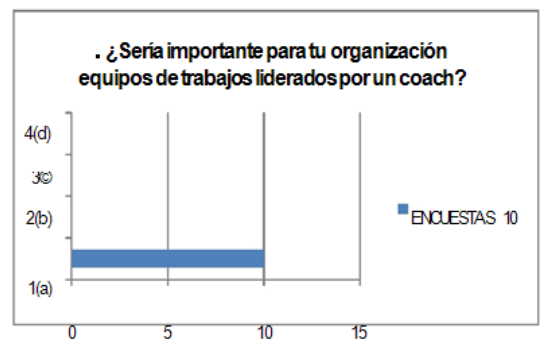
De acuerdo a lo observado en la anterior grafica se puede ver que el 100% de los gerentes encuestados manifiesta que si es indispensable porque mediante de ella.

El coach intercambia información con otra persona.

Grafica 9 ¿Sería importante para tu organización equipos de trabajos liderados por un coach?

- a) Si, por que permiten definir propósitos logros y metas en una organización
- b) Si, por que determina las opiniones individuales de los que pertenecen al equipo
- c) No, porque las organizaciones salen adelante con sus trabajadores de forma independiente y respetando sus opiniones.
- d) Ninguna de las anteriores

PREGUNTA 14	ENCUESTAS 10
1(a) SI	10
2(b) NO	0
3(c)	0
4(d)	0
TOTALES	10

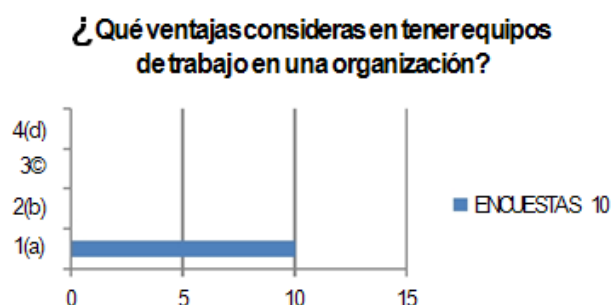


De acuerdo a lo observado en la anterior grafica se puede ver que el 100% de los gerentes encuestados manifiesta que los equipos de trabajo permiten definir propósitos, logros y metas en una organización.

Grafica 10 ¿Qué ventajas consideras en tener equipos de trabajo en una organización?.

- a) Es indispensable como ventaja porque consolida un compromiso colectivo para alcanzar las metas en una organización.
- b) Si, es una ventaja para la organización para reparar conflictos de personalidad
- c) Es una desventaja por que no ayuda al trabajador a desarrollarse independientemente
- d) Ninguna de las anteriores.

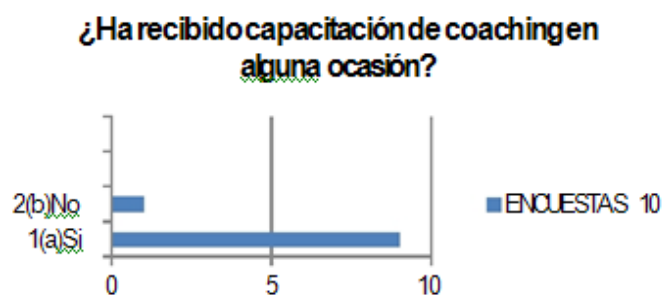
PREGUNTA 15	ENCUESTAS 10
1(a) SI	10
2(b) NO	0
3(c)	0
4(d)	0
TOTALES	10



De acuerdo a lo observado en la anterior grafica se puede ver que el 100% de los gerentes encuestados manifiesta que es indispensable como ventaja porque consolida un compromiso colectivo para alcanzar las metas de la organización.

Grafica 11 ¿Ha recibido capacitación de coaching en alguna ocasión?

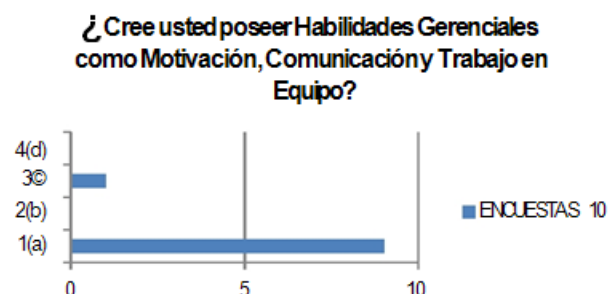
PREGUNTA 16	ENCUESTAS 10
1(a) SI	9
2(b) NO	1
3(c)	0
4(d)	0
TOTALES	10



De acuerdo a lo observado en la anterior grafica se puede ver que el 99% de los gerentes encuestados manifiesta que si ha recibido capacitación de coaching en alguna ocasión y el 1% manifiesta no haber recibido la capacitación.

Grafica 12 ¿Cree usted poseer Habilidades Gerenciales como Motivación, Comunicación y Trabajo en Equipo?

PREGUNTA 18	ENCUESTAS 10
1(a) SI	9
2(b) NO	0
3(c)	1
4(d)	0
TOTALES	10

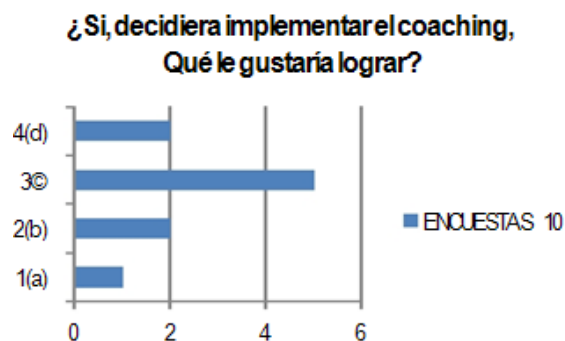


De acuerdo a lo observado en la anterior grafica se puede ver que el 99% de los gerentes encuestados manifiesta poseer habilidades gerenciales como motivación, comunicación y equipo de trabajo y el 1% manifiesta no poseer todas las habilidades gerenciales.

Grafica 13 ¿Si, decidiera implementar el coaching, Qué le gustaría lograr?

- ¿Conocimiento y conciencia de sí?
- ¿Conciencia y aproximación hacia el otro?
- ¿Conciencia y dominio de mi rol?
- ¿Conciencia y capacidad de cambio?
-

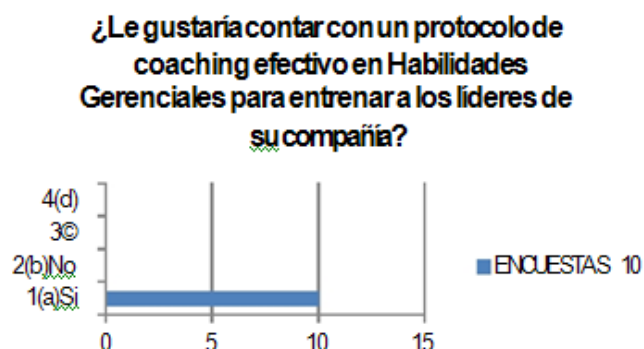
PREGUNTA 20	ENCUESTAS 10
1(a) SI	1
2(b) NO	2
3©	5
4(d)	2
TOTALES	10



De acuerdo a lo observado en la anterior grafica se puede ver que el 50% de los gerentes encuestados manifiesta querer lograr conciencia y dominio del rol, 20% de los gerentes manifestaron querer lograr conciencia y aproximación del otro, 20% de los gerentes manifestaron querer lograr conciencia y capacidad de cambio y el 10% querer lograr conocimiento conciencia de si.

Grafica 14 ¿Le gustaría contar con un protocolo de coaching efectivo en Habilidades Gerenciales para entrenar a los líderes de su compañía?

PREGUNTA 21	ENCUESTAS 10
1(a) SI	10
2(b) NO	0
3©	0
4(d)	0
TOTALES	10



De acuerdo a lo observado en la anterior grafica se puede ver que el 100% de los gerentes encuestados manifiesta el deseo de contar con un protocolo de coaching efectivo en habilidades gerenciales para entrenar a los líderes de su compañía.

PASOS PARA EL DISEÑO DEL PROTOCOLO DE COACHING EFECTIVO EN HABILIDADES GERENCIALES

El protocolo de coaching efectivo para el desarrollo en habilidades gerenciales está estructurado de la siguiente manera.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al desarrollar el instrumento diseñado y terminar su análisis, este arroja unas herramientas importantes para estructurar el protocolo de coaching efectivo para las necesidades de algunas empresas del Distrito de Barranquilla.

Dentro de las variables necesarias para tener en cuenta en la estructuración del protocolo de coaching efectivo en habilidades gerenciales, se encuentra la motivación, comunicación y trabajo en equipo. Esto permite discernir, que para diseñar un modelo de coaching, es importante diagnosticar las necesidades de la organización empresarial, en donde cada una tiene sus propias necesidades y problemáticas.

El Coaching puede llegar a ser muy útil para solucionar algún problema tanto en la empresa como en la vida cotidiana aunque lo principal es asumir que hay problemas y lo más importante, tener claro que se quiere cambiar y a donde se quiere llegar una vez hayamos terminado nuestras sesiones de Coaching.

Además, Constituye una metodología que se aplica en procesos formales específicamente diseñados para que los directivos y los colaboradores de cualquier organización y sector aprendan a descubrir por si mismos áreas y aspectos de mejora. También para desarrollar nuevas formas de pensar, actuar, sentir y relacionarse que sean más eficientes y satisfactorias.

Para el sector empresarial queremos que puedan mirar esta propuesta como una opción para la organización de sus empresas mostrando como principal herramienta el coaching desarrollando las habilidades gerenciales en los gerentes o mandos medios en busca del empoderamiento fortalecido para aumentar la productividad.

Para la academia la investigación se propone ahondar en estudios para mirar la viabilidad del proyecto uniéndose con el sector empresarial hacia la utilización de coaching para el desarrollo de habilidades gerenciales.

Para los grupos de investigación seguir con este Diseño de Protocolo de Coaching efectivo para el Desarrollo de Habilidades Gerenciales consiguiendo la implementación en diferentes organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- MASLOW Abraham (1943) A Theory of Human Motivation.
- <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-piramide-de-maslow>.
- FREDERICK Irving Herzberg (1.968) "One More Time, How Do You Motivate Employees? New York. Estados Unidos.
- GOLMAN ZULOAGA. Kurt. Liderazgo y motivación. En línea [http://www.especial-liderazgo-motivación.com.htm/](http://www.especial-liderazgo-motivacion.com.htm/) 2.007
- GOLMAN ZULOAGA. Kurt. Como aumentar la motivación en los trabajadores. En línea http://www.inyeslatino.com/contenidos/2011/06/21/Editorial_4281.php. 2012
- GOLMAN ZULOAGA. Kurt. Liderazgo y motivación. En línea [http://www.especial-liderazgo-motivación.com.htm/](http://www.especial-liderazgo-motivacion.com.htm/) 2.007
- GOLMAN ZULOAGA. Kurt. Como aumentar la motivación en los trabajadores. En línea http://www.inyeslatino.com/contenidos/2011/06/21/Editorial_4281.php. 2012.
- HODGETTS Richard M., ALTMAN Steven .Comportamiento organizacional. México: McGraw-Hill, 1994 - 23-27 páginas.
- HODGETTS Richard M., ALTMAN Steven .Comportamiento organizacional. Mexico: McGraw-Hill, 1994 - 23-27 páginas.
- JAKCSONHELLRIEGEL (2.008). Administración: Un enfoque basado en competencias. México: Editorial CENGAGE Edición 11.paginas 457 – 531
- <http://www.mitecnologico.com/Main/CoachingLiderazgo>

- <http://ritatonellicoach.com.ar>
- [//portalgestionhumana.com](http://portalgestionhumana.com)
- capacitación-personal/capacitacion-personal.shtml
- www.pontificiauniversidadjaveriana.com
- www.cocrear.com
- <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2196/1/TESIS-ING.%20COMERCIAL.pdf>
- <http://www.atlas.une.edu.ve:8080/jspui/bitstream/123456789/1238/1/TG4720.pdf>
- <http://www.taveracom.es/download/ICF/CC7.pdf><http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2196/1/TESIS-ING.%20COMERCIAL.pdf>
- http://innovacioneducativa.upm.es/jimcue_10/Libro_Actas.pdf#page=37
- WWW.DEGERENCIA.COM
- HELLRIEGEL JACKSON SLAWM Administración un enfoque basado en competencia .edición N. 11
- VÁSQUEZ Fernando y Penélope Rodríguez. Pontificia Universidad Javeriana.
- Facultad de Educación. Protocolo guía para su elaboración.http://www.protocolo.org/laboral/protocolo_empresarial/que_importancia_tiene_el_protocolo.html

ANEXOS



ANEXO N°1. FORMATO DE ENCUESTA

Universidad De La Costa, Facultad de Ciencias Económicas
Programa de Administración de Empresas
Trabajo de investigación "Protocolo de Coaching Efectivo
en Habilidades Gerenciales"

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas, lea cuidadosamente, escoja la respuesta que más se apegue a su pensamiento y experiencia marcando con una X en la casilla.

1. Nombre de la Empresa

2. Qué cargo ocupa usted en la empresa?

3. Número de Empleados de la Empresa

a) 10 a 49 b) 50 a 200 c) Mayor a 200

4. ¿Conoce que es el coaching?

Sí _____ No _____

5. Si su respuesta anterior fue afirmativa podría darnos su definición:

6. ¿Conoce usted de Habilidades Gerenciales?

Sí _____ No _____

7. Si su respuesta anterior fue afirmativa podría darnos su definición:

8. ¿Considera usted que la motivación es una Habilidad Gerencial?

- a) si, por que es la voluntad para hacer un esfuerzo para alcanzar las metas de la organización.
- b) Si, por que estimula los pensamientos.
- c) no, porque no se relaciona con un gerente.
- d) no, porque no se considera una habilidad gerencial.

9) ¿Cree usted que es esencial la motivación para un coach?

- a) no, porque un coach se guía por sus instintos
- b) no, porque posee otras características esenciales
- c) si, por que determina su forma de realizar las cosas.
- d) si, por que para ser un líder se necesita ser un motivador para incentivar a las demás personas.

10) ¿Pueden aprender las personas a través de técnicas motivacionales en una organización?

- a) si, se requieren de ciertas herramientas que incentiven a las personas para desarrollar sus competencias para alcanzar un logro.
- b) no, porque las personas se incentivan de manera autónoma en su puesto de trabajo.
- c) no, porque para mantener el trabajo se necesita solo disposición y no motivación.
- d) si, por qué se necesita para un logro personal.

11) ¿Considera usted la comunicación un factor importante que determina las relaciones con las personas?

- a) si, por que las personas y las organizaciones depende de la inteligencia

emocional que hayan desarrollado las personas para interrelacionarse en sus destrezas de comunicación.

b) si, por que las personas y las organizaciones depende de la actividad económica y así lograr una mayor relación con las personas.

c) no, por la comunicación pasa a un segundo plano influye mucho más lo económico.

d) ninguna de las anteriores

12) ¿Considera usted que un gerente debe poseer una buena comunicación para transmitir la toma de decisiones?

a) si, por que posee la habilidad de comunicarse y transmitir sus pensamientos mediante un feed back con la otra persona respetando lo que piensa, quiere y sienta la otra persona.

b) Si, por que toma las decisiones pensando en los demás.

c) no, porque para tomar decisiones no necesita de la opinión de otras personas.

d) Ninguna de las anteriores

13) ¿Considera usted fundamental que un coach posea buena comunicación?

a) Si, es indispensable por que mediante de ella el coach transmite e intercambia información con otra persona

b) En algunas ocasiones es importante.

c) No es fundamental

d) Ninguna de las anteriores

14) ¿Sería importante para tu organización equipos de trabajo liderados por un coach?

a) Si, por que permiten definir propósitos, logros y metas en una organización

b) Si, por que determina las opiniones individuales de los que pertenecen al equipo

c) no, porque las organizaciones salen adelante con sus trabajadores de forma independiente y respetando sus opiniones.

d) Ninguna de las anteriores

15) ¿Qué ventajas consideras en tener equipos de trabajo en una organización?

a) es indispensable como ventaja porque consolida un compromiso colectivo para alcanzar las metas en una organización.

b) si, es una ventaja para la organización para reparar conflictos de personalidad

c) es una desventaja por qué no ayuda al trabajador a desarrollarse independientemente d) ninguna de las anteriores.

16). Ha recibido capacitación de coaching en alguna ocasión?

Sí_____ No_____

17) Si su respuesta anterior fue afirmativa podría explicar de qué forma le ha servido en su Desempeño laboral?

18) Cree usted poseer habilidades gerenciales como motivación, comunicación, trabajo en equipo?

a) si

b) no

c) no todas

d) posee otras habilidades gerenciales menciónelas:

19) Se considera usted un coach, Defina por qué?

20) ¿Si, decidiera implementar un coaching, que le gustaría lograr?

a-¿Conocimiento y conciencia de sí?

b- ¿Conciencia y aproximación hacia el otro?

c- ¿Conciencia y dominio de mi rol?

d-¿Conciencia y capacidad de cambio?

21) Le gustaría contar con un Protocolo de coaching efectivo en habilidades Gerenciales para entrenar a los líderes de su compañía?


sí_____ No_____



ANEXO N° 3 FORMATO DE SEGUIMIENTO

Universidad De La Costa, Facultad de Ciencias Económicas
Programa de Administración de Empresas
Trabajo de investigación "Protocolo de Coaching Efectivo
en Habilidades Gerenciales"

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	AREA	COMPORTAMIENTO	TIEMPO	OBSERVACION

	NORMAS PARA LA ENTREGA DE TESIS Y TRABAJOS DE GRADO A LA UNIDAD DE INFORMACION	VERSION: 02
		FECHA: Junio 2012
		CODIGO:DOC-VACRE-NETGUDI

ANEXO 1

CARTA DE ENTREGA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS Y TRABAJOS DE GRADO

Barranquilla, Fecha

Marque con una X

Tesis ☐ Trabajo de Grado ☒

Yo Artemys Cecilia Haddad Osorio, identificado con C.C. No. 1048271966, actuando en nombre propio y como autor de la tesis y/o trabajo de grado titulado: Diseño de un protocolo de Coaching efectivo para el desarrollo en Habilidades Generales presentado y aprobado en el año 2013 como requisito para optar al título de Administrador de Empresas;

hago entrega del ejemplar respectivo y de sus anexos de ser el caso, en formato digital o electrónico (DVD) y autorizo a la UNIVERSIDAD DE LA COSTA, CUC, para que en los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia, utilice y use en todas sus formas, los derechos patrimoniales de reproducción, comunicación pública, transformación y distribución (alquiler, préstamo público e importación) que me corresponden como creador de la obra objeto del presente documento.

Y autorizo a la Unidad de información, para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de la Costa, CUC, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:


Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Unidad de información, en el repositorio institucional y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la institución y Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato DVD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

El AUTOR - ESTUDIANTES, manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y la realizó sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de su exclusiva autoría y detenta la titularidad ante la misma. PARÁGRAFO: En caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en cuestión, EL ESTUDIANTE - AUTOR, asumirá toda la responsabilidad, y saldrá en defensa de los derechos aquí autorizados; para todos los efectos, la Universidad actúa como un tercero de buena fe.

Para constancia se firma el presente documento en dos (02) ejemplares del mismo valor y tenor, en Barranquilla D.E.I.P., a los 21 días del mes de Mayo de Dos Mil Trece - 2013

EL AUTOR - ESTUDIANTE.

FIRMA

	NORMAS PARA LA ENTREGA DE TESIS Y TRABAJOS DE GRADO A LA UNIDAD DE INFORMACION	VERSION: 02 FECHA: Junio 2012 CODIGO: DOC-VACRE-NETGUDI
---	---	--

ANEXO 1
CARTA DE ENTREGA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS Y TRABAJOS DE GRADO

Barranquilla, Fecha

Marque con una X

Tesis ☐ Trabajo de Grado ☒

Yo Lidy Hilem Jaraba Ordoñez, identificado con C.C. No. 22.866.210, actuando en nombre propio y como autor de la tesis y/o trabajo de grado titulado Diseño de un protocolo de Coaching efectivo para el desarrollo en Habilidades Esenciales presentado y aprobado en el año 2013 como requisito para optar al título de Administrador de Empresas;

hago entrega del ejemplar respectivo y de sus anexos de ser el caso, en formato digital o electrónico (DVD) y autorizo a la UNIVERSIDAD DE LA COSTA, CUC, para que en los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia, utilice y use en todas sus formas, los derechos patrimoniales de reproducción, comunicación pública, transformación y distribución (alquiler, préstamo público e importación) que me corresponden como creador de la obra objeto del presente documento.

Y autorizo a la Unidad de información, para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de la Costa, CUC, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Unidad de información, en el repositorio institucional y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la institución y Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato DVD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

EL AUTOR - ESTUDIANTES, manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y la realizó sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de su exclusiva autoría y detenta la titularidad ante la misma. PARÁGRAFO: En caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en cuestión, EL ESTUDIANTE - AUTOR, asumirá toda la responsabilidad, y saldrá en defensa de los derechos aquí autorizados; para todos los efectos, la Universidad actúa como un tercero de buena fe.

Para constancia se firma el presente documento en dos (02) ejemplares del mismo valor y tenor, en Barranquilla D.E.I.P., a los 21 días del mes de Mayo de Dos Mil Trece 2013

EL AUTOR - ESTUDIANTE.

FIRMA



**NORMAS PARA LA ENTREGA DE TESIS Y
TRABAJOS DE GRADO A LA UNIDAD DE
INFORMACION**

VERSION: 02
FECHA: Junio 2012
CODIGO: DOC-VACRE-
NETGUDI

**ANEXO 2
FORMULARIO DE LA DESCRIPCIÓN DE LA TESIS O DEL TRABAJO DE
GRADO**

TÍTULO COMPLETO DE LA TESIS O TRABAJO DE GRADO:

Diseño de un Protocolo de Coaching efectivo Para el
desarrollo en Habilidades Gerenciales

SUBTÍTULO, SI LO TIENE:

AUTOR AUTORES

Apellidos Completos	Nombres Completos
Hadiedo Osorio Jaraba Ordoñez	Asturyz Cecilia Seidy Milena

DIRECTOR (ES)

Apellidos Completos	Nombres Completos
Hartinez Cuñto	Karel

JURADO (S)

Apellidos Completos	Nombres Completos
Chang Muñoz Luis Rey	Eduardo Antonio Sonia Cardona

ASESOR (ES) O CODIRECTOR

Apellidos Completos	Nombres Completos
Parrá Fernández	Hargel Alejandra

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Administrador de Empresas

FACULTAD: Ciencias Económicas

PROGRAMA: Pregrado ☒ Especialización ☐

NOMBRE DEL PROGRAMA Administración de Empresas



NORMAS PARA LA ENTREGA DE TESIS Y TRABAJOS DE GRADO A LA UNIDAD DE INFORMACION

VERSION: 02

FECHA: Junio 2012

CODIGO:DOC-VACRE-NETGUDI

CIUDAD: Barranquilla AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO: 2013

NÚMERO DE PÁGINAS 107

TIPO DE ILUSTRACIONES:

- | | |
|--|--------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> Ilustraciones | <input type="checkbox"/> Planos |
| <input type="checkbox"/> Láminas | <input type="checkbox"/> Mapas |
| <input type="checkbox"/> Retratos | <input type="checkbox"/> Fotografías |
| <input checked="" type="checkbox"/> Tablas, gráficos y diagramas | |

MATERIAL ANEXO (Vídeo, audio, multimedia o producción electrónica):

Duración del audiovisual: _____ minutos.

Número de casetes de vídeo: _____ Formato: VHS _____ Beta Max _____ 3/4 _____ Beta Cam _____

Mini DV _____ DV Cam _____ DVC Pro _____ Vídeo 8 _____ Hi 8 _____

Otro.Cuál? _____

Sistema: Americano NTSC _____ Europeo PAL _____ SECAM _____

Número de casetes de audio: _____

Número de archivos dentro del DVD (En caso de incluirse un DVD diferente al trabajo de grado): _____

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o tener una mención especial): _____

DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS: Son los términos que definen los temas que identifican el contenido. (En caso de duda para designar estos descriptores, se recomienda consultar con la Unidad de Procesos Técnicos de la Unidad de información en el correo biblioteca@cuc.edu.co, donde se les orientará).

ESPAÑOL

INGLÉS

_____	_____
_____	_____
_____	_____

RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS:(Máximo 250 palabras-1530 caracteres):

